

# LA ORGANIZACION.

## NOCIONES DE ADMINISTRACIÓN

---

*“El futuro siempre aparece repentinamente para aquellos que no están preparados” ... Agrimetrix*

### OBJETIVO DE APRENDIZAJE

Los Sistemas de Información se realizan para mejorar la Organización<sup>1</sup> y habitan en la estructura de las mismas. Los sistemas de información (SI) y la tecnología de la información (TI) dentro de la organización son vitales en el desarrollo de organizaciones exitosas de estos tiempos.

El objetivo de aprendizaje de esta Unidad es obtener nociones sobre los conceptos principales que se manejan en la administración de empresas. También se busca identificar objetivos, tipos y estructuras de las Organizaciones para contextualizar los Sistemas de Información y su role dentro de las empresas. A veces a partir de la incorporación de la tecnología, también es necesario realizar un cambio profundo en la organización. Este cambio se lo conoce como proceso de re - estructuración o de reingeniería. Nuevamente, es necesario manejar los conocimientos básicos de la teoría de la organización y los conceptos involucrados.

---

<sup>1</sup> Como aclaración didáctica debemos mencionar que cuando hablamos de organización podríamos usar con el mismo sentido las palabras: instituciones públicas o privadas, empresas, corporaciones, sociedades, asociaciones, cooperativas, etc. si bien cada palabra tiene una acepción específica que debemos respetar.

Por último, es necesario para la gerencia de proyectos manejar conceptos de administración. Estos conceptos tienen generalmente como objetivo a las organizaciones y empresas.

## TEMARIO

Objetivo de Aprendizaje .....	1
Temario .....	2
¿Porqué nociones sobre teoría de la Organización? .....	3
Definiciones de Organización .....	4
Breve evolución histórica de la teoría de las organizaciones .....	4
Modelos de Organizaciones .....	5
Visión mecánica de una empresa .....	6
Una empresa u organización vista como un Sistema Social .....	7
Anatomía de una Organización .....	9
Entorno y Macroentorno .....	10
Evolución de la Organización en el tiempo .....	12
Organización .....	12
Negocio .....	13
Elementos del Negocio .....	14
Management y desempeño .....	15
Resumen .....	16
Management .....	17
Flujo del Management .....	17
Arquitectura .....	17
Estrategia .....	18
Estructura .....	21

Sistemas .....	21
Cadena del Valor de Porter .....	22
Tipos de Organizaciones .....	23
Organizaciones según el origen del Capital .....	23
Clasificación por actividades .....	25
Clasificación por tamaño .....	26
Nociones sobre Administración .....	26
Otra visión .....	28
Bibliografía .....	32

## ¿PORQUÉ NOCIONES SOBRE TEORÍA DE LA ORGANIZACIÓN?

Entre otras razones, encontramos las siguientes:

Primero: Los SIG se utilizan por organizaciones y se justifican casi en exclusividad y únicamente en cuanto producen beneficios o mejoras en la persecución de los objetivos de la Organización. Cabe mencionar como excepción las investigaciones individuales a nivel científico.

Segundo: Como otro sistema de información más, nos debemos explicar el role o roles que juega la información y la información geográfica en una organización.

Tercero: Podemos estar administrando una empresa de servicios geomáticos, en estos casos nos sería útil manejar algunos conceptos sobre organización para mejorar la óptica o visión de nuestra empresa y su administración.

Cuarto: Es muy probable que con la incorporación de Tecnología de Información cambie la Organización y es muy importante en estos casos realizar una reingeniería. En este caso, se debe tener mínimos conceptos de administración para la realización de los cambios que produce la reingeniería.

## DEFINICIONES DE ORGANIZACIÓN

Si bien se han observado varias definiciones, las siguientes son las más atractivas:

*“Una estructura social estable y formal que obtiene recursos del medio ambiente y los procesa para la obtención de productos y servicios.”*

Otra definición:

*“Primero y sobre todo, una fascinante colección de gente”*  
*.....Handy, 1993*

Otra más...

*Las organizaciones son unidades sociales o agrupaciones deliberadamente construidas o reconstruidas para alcanzar fines específicos.*  
*..... Parsons*

## BREVE EVOLUCIÓN HISTÓRICA DE LA TEORÍA DE LAS ORGANIZACIONES

Revisando libros de administración uno se encuentra que hay muchas teorías y visiones sobre el tema Organización. El tema se encuentra ampliamente desarrollado en libros sobre: organización, administración de empresas, administración, marketing, management, gerencia, empresas, etcétera. En ellos, además de encontrar diferentes modelos de organización y su funcionamiento, notaremos cambios de modelo en función de una natural adaptación al medio social, cultural y económico que, como todos vivimos, es permanentemente cambiante.

Podemos mencionar, a manera de ejemplo, que encontramos una teoría clásica, un modelo de sistemas, un modelo neoclásico, estructuralistas, burocráticos, modelos en red, etcétera.

Un panorama completo del tema requeriría de la lectura de muchas hojas y de especialistas en el tema. En función de nuestras metas vamos a tomar lo suficiente para tener unas nociones útiles a nuestros objetivos. Queda hecha la advertencia de que el tema es inagotable.

Realizadas las correspondientes circunstancias en que nos movemos, a nuestros fines podemos distinguir como dos momentos principales; un ayer y hoy, queriendo simbolizar con ellos un pasado y un presente, sin muchos límites ni precisiones.

#### Ayer → Pasado

- Fuerte demanda y oferta débil
- Entorno estable
- Competencia conocida
- La calidad no tenía excesiva importancia, sólo la controlamos.
- Un estilo de administración propio del momento es: "hacer girar la rueda operativa".

La rueda operativa es imaginar la empresa, bajo la presión de una demanda inagotable, como una rueda que debe girar cada vez más rápido en función de una mayor producción de productos y servicios para cubrir la demanda.

#### Hoy → Presente

- Incremento de opciones de compra o prestación y recesión de la demanda
- Entorno y competencia dinámicos
- Especificaciones explícitas del mercado
- La calidad es imprescindible, hay que asegurarla
- Estilo de administración: Liderazgo

Para empezar a comprender cómo es una Organización necesitamos de un modelo, en lo posible, el más simple. Este modelo nos permite imaginar y orientar a conocer cuáles son los componentes, mecanismos, variables y funciones de una Organización.

En los siguientes párrafos vamos a configurar el concepto de organización por medio del análisis de cuatro modelos que consideramos relevantes a partir de nuestro objetivo. Ellos son:

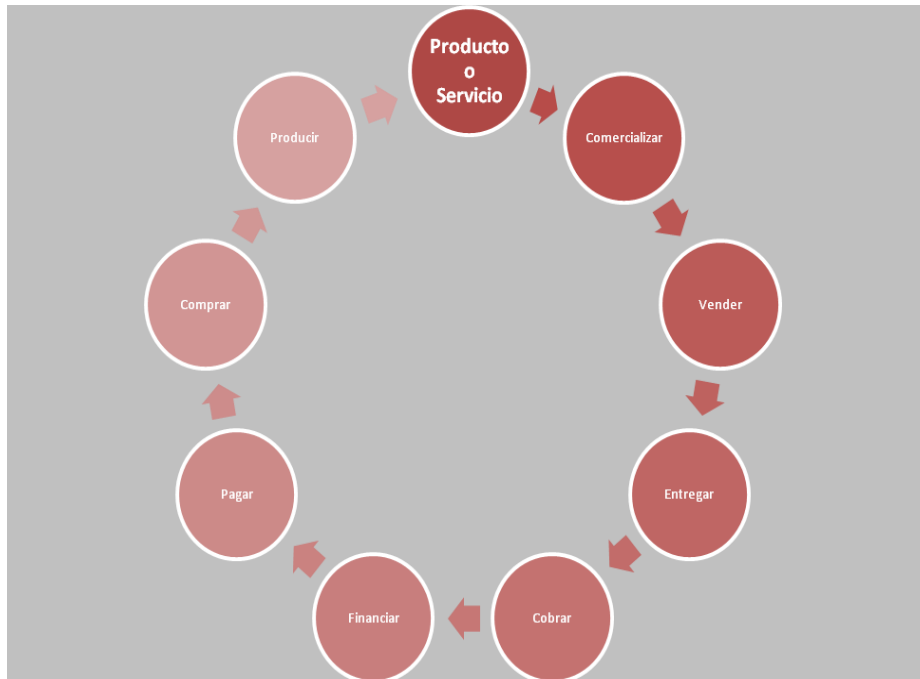
- La rueda operativa
- Los sistemas sociales como organización
- El modelo de Lazzatti
- La cadena del valor de Potter

Con la revisión de estos modelos incorporaremos los conceptos necesarios, como mencionamos antes, no se agota el tema. Queda la inquietud para aquellos interesados en profundizar y ampliar estos apuntes.

## VISIÓN MECÁNICA DE UNA EMPRESA

La rueda operativa, como su nombre lo indica, nos describe una organización desde el punto de vista o faz operativa. Por ejemplo, en una empresa productora de bienes y servicios deberíamos desarrollar las siguientes acciones (operaciones):

- Producto o servicio
- Comercializar
- Vender
- Entregar
- Cobrar
- Financiar
- Pagar
- Comprar
- Producir



Este modelo simple es un buen comienzo para comprender el funcionamiento de una empresa. De hecho fue y es muy utilizado en los comienzos empresarios. En una sociedad donde la demanda es más importante que la oferta, el éxito del gerente es hacer girar más rápida la rueda operativa. En este caso todo lo producido se vende. Aceitar los mecanismos de la rueda para que esta gire a mayor velocidad, es el secreto de mayores ganancias. Puede observarse una concepción mecanicista de la empresa.

Nota importante: A lo largo del texto y en muchos libros de administración se habla de productos únicamente, pero queda implícito en el significado de la palabra “producto”, los productos –bienes- y los servicios.

## UNA EMPRESA U ORGANIZACIÓN VISTA COMO UN SISTEMA SOCIAL

Una organización puede ser considerada como un sistema social. Un sistema es un conjunto limitado de componentes que se relaciona entre sí. En un sistema social el todo es más que suma de las partes. Un sistema social está formado por los siguientes componentes:

- Personas

- Metas
- Tareas
- Estructura
- Recursos
- Valores
- Restricciones

Personas. Las personas hacen que un “sistema social” se diferencie de uno “mecánico”. Las maneras en que las personas o grupo de personas interactúan con respecto a los otros componentes básicos, definen la naturaleza de un sistema en términos de clase (ejemplo: una familia, un taller o un grupo de toma de decisiones) y calidad.

Metas. Debido a que las metas mantienen a las personas unidas para interactuar los sistemas sociales tienen un propósito. Las personas desarrollan sistemas sociales para poder lograr sus propósitos y las metas varían en diferentes sistemas sociales.

Tareas. Para poder lograr las metas es necesario que las personas efectúen ciertas tareas –trabajo-. Cada Sistema social tiene su requerimiento de tareas y varían ampliamente entre los diferentes organismos sociales.

Estructura. Para poder realizar las tareas requeridas, una estructura social es necesaria. Esta componente esta interrelacionada con las otras seis. Por ejemplo, la naturaleza de las metas, la demanda de tareas y la característica de las personas tienen una influencia fundamental sobre la estructura.

Recursos. Los recursos son necesarios para realizar tareas y lograr las metas. Esto incluye a las personas y sus variadas habilidades, las finanzas, tiempo, espacio, instalaciones, suministros

Valores. Esta componente varía con el tipo de sistema social. (Por ejemplo: lealtad en familias, ganancia en negocios, etcétera.)

Restricciones. Los límites de un sistema social están definidos por firmes (pero alterables) restricciones. Estas fuerzas proveen una consistencia ordenada en los sistemas sociales.

De acuerdo a la condición de sistema, cualquier componente que por sí misma falle , haría fallar a la unidad social y cambiando cualquiera de las componentes se redefine el sistema. Todos los elementos actuando unos con otros crean el sistema social.

Los sistemas sociales son sistemas abiertos, es decir reciben señales del medio ambiente, las procesan y envían señales de vuelta al medio ambiente. Los sistemas sociales están relacionándose constantemente con el medio ambiente. En este sentido son adaptables.

No todos los sistemas sociales configuran una organización y/o una empresa. Se deben sumar otras características para configurar una empresa como sistema social, entre ellas:

- División del trabajo
- Presencia de uno o más centros de poder
- Sustitución de personal. Posibilidad de rotación, intercambio y sustitución de cualquiera de sus miembros
- Racionalidad en las decisiones. Comportamiento finalista, racional y conciente.

## ANATOMÍA DE UNA ORGANIZACIÓN

Además del título del párrafo, “Anatomía de la Organización” es el nombre del libro cuyo autor es Santiago Lazzatti. Se ha elegido seguir su visión y modelo como ejemplo. Podríamos alinear la visión de Lazzatti con el grupo de especialistas que sigue una visión sistémica de las organizaciones

Según este modelo una empresa puede verse como un sistema funcionando en un entorno (supra sistema), con entradas y salidas desde y hacia ese entorno evolucionando a través del tiempo.



Las entradas y salidas del sistema vinculan el sistema con el entorno. La entrada (input) son los recursos del entorno al sistema. Las salidas (output) son la entrega de productos y servicios de la empresa al exterior.

En los siguientes párrafos profundizamos el estudio de la anatomía de la organización propuesta.

## ENTORNO Y MACROENTORNO

El entorno de la organización tiene dos niveles que se distribuyen en torno al sistema en forma concéntrica y de alguna manera marcan su nivel de influencia.

Sucesivamente del más cercano al más lejano, son:

- Ramo del negocio
- Macroentorno

Ramo del negocio. La rama del negocio de la organización comprende su mercado actual y potencial, sus rasgos económicos (costos, márgenes de utilidad, etc.), sus características tecnológicas, sus condiciones competitivas, sus regulaciones, etcétera.

También lo forman los:

- Clientes
- Comunidad
- Proveedores
- Organismos de influencia
- Propietarios
- Competidores.

Como puede observarse; el entorno incluye a los actores que se relacionan específicamente con la organización:

Los clientes que reciben los productos y servicios de la organización. Los propietarios como ser accionistas, mandatarios u otro tipo. Los proveedores de los recursos de la organización. Los recursos comprenden los recursos financieros, humanos, de información, materia prima, etc. Los organismos de influencia como ser entes de control, sindicatos, colegios profesionales, cámaras, etc. La comunidad con su cultura y comportamiento. Los competidores de la rama industrial.

El macro entorno. Es la influencia de los factores políticos, sociales, y económicos a nivel; mundial, nacional y/o regional sucesivamente.

Como factores políticos, sociales y económicos que nos toca vivir se puede observar:

- La Post modernidad: La sociedad de la información como filosofía preponderante.
- EL fenómeno de globalización
- El fin de las certidumbres, el fin de la historia (...?), el fin de las utopías (...?)
- Guerra de civilizaciones / 11 de septiembre

Merece una mención especial el fenómeno de la Globalización. En el estamos todos insertos y se caracteriza por las siguientes pautas:

- Nadie sabe cómo sigue. Incertidumbre
- Existe. No es mera teoría.
- Está en todas partes.
- Es inevitable.
- Es vertiginosa. No espera.
- Revoluciona las reglas.
- Genera confusión y crisis

Factores más cercanos de entorno local o regional, podrían ser:

- Situación de mercado laboral; ocupación, desempleo, trabajo informal, valor del ingreso.
- Situación política; factores de poder, corrupción.
- Seguridad jurídica. Necesidad de un acuerdo supra personal – La ley – en contraposición a la ley del gobierno o formal sin contenido real.
- Nivel social y cultural; educación.
- Otros factores como transporte, clima, situación geográfica, etcétera.

## EVOLUCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN EN EL TIEMPO

La organización desarrollada en el tiempo comprende:

- El pasado
- El presente
- El futuro

En el presente suele existir una visión de la situación futura de la organización. En general la palabra visión se utiliza para representar una situación deseable de la organización, la cual aspira lograr en un horizonte más bien lejano, aunque no necesariamente este claro el camino para concretarla. La visión debe ser compartida y debe motivar a todos los miembros de la organización.

La historia de la organización nos habla de su nacimiento y desarrollo, de sus hitos vitales, de sus crisis y de cómo se superaron. El conocimiento de la historia es importante para comprender mejor la configuración de los elementos actuales (genealogía). En este punto, es importante aclarar que cada organización tiene una cultura propia de su evolución en el tiempo. La cultura organizativa es considerada por muchos especialistas como un factor preponderante en la evolución y desempeño de la organización.



## ORGANIZACIÓN

La organización:

- Comprende un negocio.....
- Que es conducido por una gerencia –management- ....
- Y que tiene un desempeño

La palabra tiene el significado en este caso la primera acepción del diccionario de la Real Academia Española que dice:

*“Cualquier ocupación, quehacer o trabajo”.*

Vale decir que el término es aplicable haya o no propósito de lucro. El gráfico siguiente muestra gráficamente la relación management, negocio y desempeño. El management administrando el negocio para el logro del mejor desempeño.



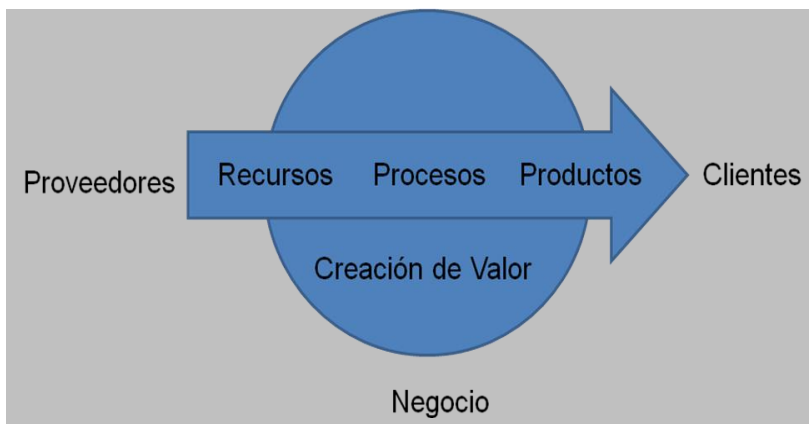
## NEGOCIO

El negocio puede enfocarse como un flujo que contiene los siguientes componentes:

1. En un extremo, a la izquierda: los recursos, que son administrados por los proveedores respectivos (input-entrada).

2. En el otro extremo, a la derecha: los productos ( bienes y servicios), que se suministran a los clientes (output-salida)
3. Y en el medio: los procesos, que convierten los recursos en productos.

Dicho flujo intenta, en principio, la creación de valor. (Ver más adelante el modelo de Porter de “creación de valor”). La idea es que los procesos agreguen valor a los recursos: que la organización le brinde al entorno un output más valioso que el input.

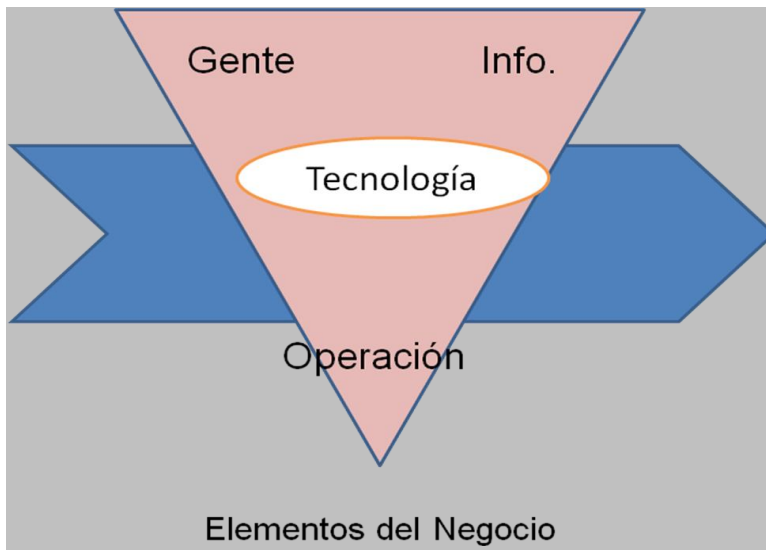


## ELEMENTOS DEL NEGOCIO

El flujo del negocio puede enfocarse como un conjunto de flujos superpuestos:

- 1) El flujo de la operación
- 2) El flujo de la información
- 3) El flujo de la gente

Un factor común de los tres flujos es la tecnología.



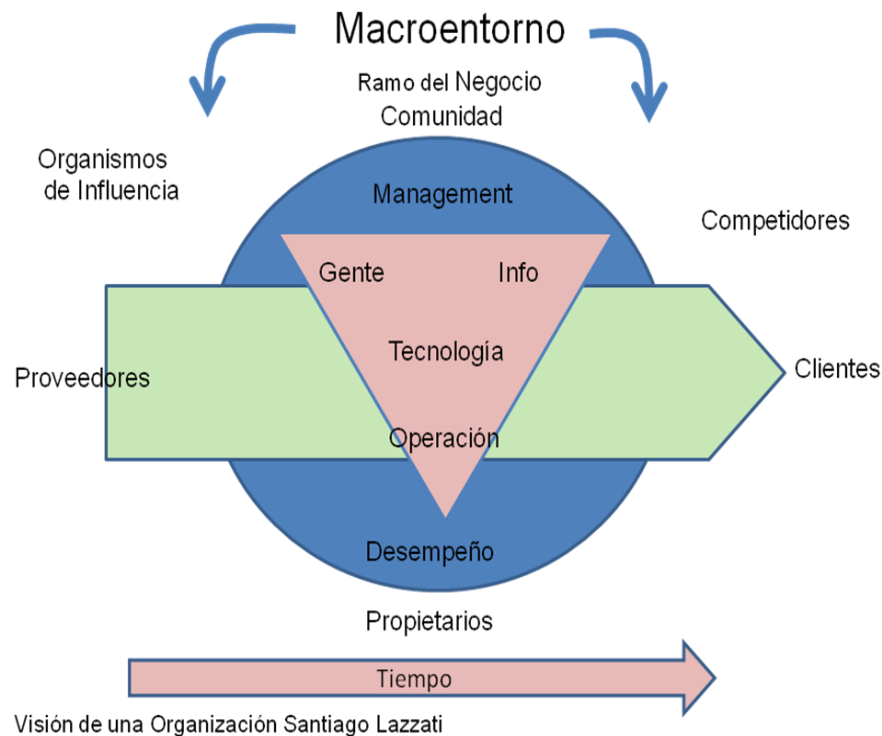
## MANAGEMENT Y DESEMPEÑO

El management es el grupo humano (recursos) que se hace cargo de la conducción del negocio. El management, a través de la información, administra la operación y la gente.

La organización tiene un desempeño o "*performance*", el desempeño puede ser valorado como positivo o negativo. En general, mide los resultados de la organización. Los resultados pueden ser evaluados en términos económicos, pero también pueden considerarse de otras formas, por ejemplo como mejora de los atributos de la organización. También cabe mencionar que muchas veces los resultados no son medibles o cuantificables.

Cabe aclarar que los resultados no son siempre exclusivamente atribuibles al desempeño de la organización, sino complementan al desempeño interno los factores del entorno (entorno), ajenos al dominio de la organización. En épocas de crisis económicas o desastres naturales los factores externos condicionan completamente el desempeño de la organización.

## RESUMEN



A través de los gráficos y texto precedentes hemos armado un modelo de anatomía de la organización, que abarca:

1. El entorno de la organización, compuesto por el macro entorno y el ramo del negocio, que incluye actores que se relacionan específicamente con la organización: clientes, propietarios, proveedores, organismos de influencia comunidad y competidores.
2. La evolución en el tiempo de la organización, con su pasado, presente y futuro.
3. La propia organización, constituida por su negocio, que es conducido por un management y que tiene un desempeño. El negocio comprende la operación, la información y la gente. Y estos tres elementos tienen la tecnología como factor común, vital en el mundo moderno.

El modelo descrito puede ser utilizado para una organización en su totalidad o para aquellos sectores o unidades de negocio dentro de la organización.

## MANAGEMENT

En los siguientes párrafos, complementamos la anatomía de la organización descripta, con algunos conceptos y detalles que amplían lo expuesto. Apelando al símil empleado por Lazzatti ahora estudiaríamos la fisiología de la organización.

## FLUJO DEL MANAGEMENT

El management , si bien maneja los demás flujos, también debe considerarse un flujo que permite convertir los recursos en bienes y servicios.

El flujo del Management se compone de:

- Los gerentes en cuanto personas
- Los procesos gerenciales que desarrollan los gerentes, es decir la acción gerencial
- El producto de esta acción

Dentro de producto del management cabe distinguir:

- La elaboración de una arquitectura que enmarca el funcionamiento del negocio y el accionar de los propios gerentes.
- Las decisiones de los gerentes acerca del funcionamiento del negocio, tomadas dentro de la arquitectura.

## ARQUITECTURA

La arquitectura comprende:

- La estrategia
- La estructura organizativa
- Los sistemas que regulan los procesos de los cuatro flujos: gerencia –management-, gente, información y operación.

En los próximos párrafos analizamos cada uno de ellos.

## ESTRATEGIA

La estrategia de la organización comprende las decisiones de más alto nivel referentes a:

- El producto del negocio (salidas) y su relación con el entorno (clientes, competidores, etc.)
- La obtención de recursos
- El desempeño a lograr (resultados económicos financieros, otros resultados)

La estrategia incluye:

- Marco general que se expresa en términos de Visión, Misión y/o Valores
- La definición específica de objetivos, metas y estrategias.

Otra forma de ver la estrategia es responder a las siguientes preguntas:

- ¿Dónde estoy?
- ¿A dónde voy?
- ¿Cómo lo hago?

Algunas definiciones de estrategia de utilidad son:

*“Tener una estrategia, es elegir deliberadamente hacer algo distinto, con la finalidad de obtener una posición competitiva única y sostenible.”*

*..... Michael Porter*

Otra definición importante de estrategia y para tomar en cuenta:

*“Conocer exactamente lo que no voy a hacer.....”*

## HERRAMIENTAS PARA UN PENSAMIENTO ESTRATÉGICO:

La concreción del pensamiento estratégico de una organización o un sector de la misma se suele cristalizar por las siguientes declaraciones fundamentales:

- Misión
- Visión
- Valores

Visión. Hacia dónde va la Organización, ¿Cómo desea que se la recuerde?, la visión alude a una imagen mental futura.

Un ejemplo:

*En SafeTRACK no dedicamos a ser los líderes mundiales en la industria del equipo sanitario y de seguridad.*

Misión. La misión responde a la pregunta: ¿Qué se intenta lograr en este justo momento?, define el ámbito del negocio, define; mercados, productos, de los clientes y la tecnología que usa.

Por ejemplo:

*SafeTRACK tiene por misión ofrecer sistemas computacionales de excelencia en el área de la sanidad en la región del pacífico asiático. Aspiramos a establecer una participación del 5% del mercado en los próximos tres años y utilidades netas de más de seis millones de dólares. Para los cinco años apareceremos en las lista NASDAQ.....*

Valores y creencias. Los valores responden a la pregunta; “Cómo se comportará en el camino la organización? (su filosofía). Posición que tiene con respecto a los actores: clientes, personal, proveedores, la comunidad, el ambiente, y los competidores

Por ejemplo:

*Operaremos apegándonos a estrictos lineamientos legales y éticos. No probaremos nuestros productos en animales.....Nutriremos nuestro equipo de trabajo y presentaremos medidas para promover la satisfacción laboral...*

Como puede observarse, la visión, misión y los valores de la organización definen el destino de nuestra organización (a donde vamos y bajo que normas), pero no indican el paso siguiente a realizar, o no nos da indicios de la operación a realizar para su cumplimiento.

Por lo que necesitamos definiciones específicas que nos lleven a nuestro destino, estos son:

- Objetivos
- Metas

Objetivos. Los objetivos comprenden el nivel de aspiración sobre el desempeño. Son resultados a lograr por ejemplo, en cuanto a:

- Rentabilidad
- Flujo de fondos
- Crecimiento
- Participación en el mercado
- Satisfacción de clientes
- Nivel de aspiración sobre el desempeño y resultados

Metas. Son objetivos expresados en términos específicos mensurados y acotados en el tiempo.

Ejemplo:

- 10 % de la participación en el mercado
- 30% de aumento de rentabilidad sobre el balance del año pasado

## ESTRUCTURA

La estructura se sintetiza gráficamente por medio del organigrama. Implica decidir a cerca de las tres cuestiones siguientes:

- Asignación de responsabilidades a los puestos de trabajo
- La coordinación de las tareas entre las distintas áreas de responsabilidad y dentro de ellas. Establecer niveles jerárquicos
- La asignación de gente a cada área de responsabilidad.

## MODELOS DE ESTRUCTURAS DE ORGANIZACIÓN

- Modelo Jerárquico. Es una estructura donde quedan definidos exactamente en forma vertical o de árbol invertido (del tronco a las ramas) los puestos de trabajo, sus funciones y relaciones. En general la estructura es de padre a hijos y ha perdido actualidad, aunque se la considera muy eficiente para el modelo descrito como rueda operativa.
- Modelo en red. Es una estructura donde las relaciones de mando son más flexibles. Un puesto de trabajo puede depender de uno más puestos de mando. Es una estructura más moderna y flexible para los nuevos modelos de organización. Es una estructura más horizontal.

El tema de las estructuras organizativas es muy complejo y depende de la cultura de la organización. Un factor que limita y contribuye a la definición es la distribución espacial de la organización en más de un lugar físico.

## SISTEMAS

Los sistemas constituyen el diseño de una política general y los procedimientos que regulan los cuatro flujos: management, gente, información y operación.

***Nota:*** El modelo de Santiago Lazzatti, que transcribimos, compilamos y ampliamos hasta aquí, nos muestra los elementos fundamentales de una Organización en una forma clara y gráfica, nos describe los actores y acciones presentes en una organización, razón por la cual se consideró importante su inclusión en este apunte.

## CADENA DEL VALOR DE PORTER

La cadena del valor es un modelo creado por Michel Porter en 1985. Muestra a la organización desde un punto de vista competitivo. La rueda operativa sirve para analizar cómo podemos ser más eficientes, la cadena del valor sirve para ver cómo podemos competir mejor.

Los componentes principales de la cadena del valor son:

Logística de Entrada. Son las actividades asociadas a la recepción, almacenamiento, distribución de la materia prima para constituir el producto, control de inventarios, pago a proveedores, etcétera.

Operaciones. Son las actividades relacionadas con la transformación de la materia en producto final.

Logística de salida. Son las operaciones relacionadas con las cobranzas, distribución física del producto a los compradores, logística de la distribución, etcétera.

Marketing y Ventas –Comercialización–. Son los procesos para acercar a los compradores a los productos y realizar la venta. La publicidad, la promoción, fuerza de ventas, canales de distribución y venta.

Servicios. Son las provisión de servicios complementarios (*service*) que permiten acrecentar o mantener el valor de los productos luego de realizada la venta. Por ejemplo; servicios de mantenimiento y reparación.

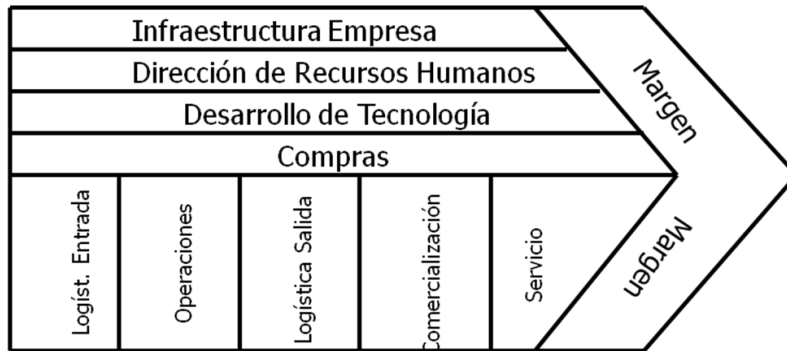
Infraestructura. Es el lugar físico donde funciona la organización. Edificios, plantas de producción, oficinas son parte de la infraestructura. Otros elementos no tan visibles forman parte también de la infraestructura como ser actividades relacionadas al planeamiento, la dirección general, finanzas, contabilidad, asuntos legales, etcétera.

Dirección de recursos humanos. Consiste en las actividades relacionadas con la contratación, capacitación, entrenamiento, desarrollo, compensaciones del personal o staff de la empresa.

Tecnología. Constituye la valorización, automatización, de lo instrumental. Es un valor horizontal que atraviesa todas las áreas. Ofimática, tecnología de la información y las telecomunicaciones (TICs) son ejemplos.

Compras y Abastecimiento. Está referida a la incorporación de los consumibles dentro de la empresa.

La idea principal de la cadena del valor es observar como cada uno de los componentes mencionados permiten diferenciar (agregar valor) a la organización de su competencia. La suma de diferenciaciones de los componentes es el valor agregado final de la empresa.



Cadena de Valor de Porter

## TIPOS DE ORGANIZACIONES

Existen múltiples clasificaciones que contemplan diferentes criterios. Así encontramos clasificaciones por:

- Origen del capital
- Area temática, actividad o giro
- Tamaño

## ORGANIZACIONES SEGÚN EL ORIGEN DEL CAPITAL

En cuanto al capital las organizaciones se clasifican en:

- Públicas
- Privadas
- ONG – Organizaciones No Gubernamentales

## ORGANIZACIONES PÚBLICAS

Las características de las organizaciones públicas son:

- Misión relacionada a mejorar la calidad de vida de la gente dentro de una jurisdicción.
- Legislación y mandatos para cumplir. En general existe un “contrato social” previo.
- Programas, políticas y procedimientos fijados por estatutos o leyes de orden público.

Ejemplos de organizaciones públicas son:

- Estado Nacional - Federal –
  - En Argentina, por ejemplo: Ministerios, Instituto Geográfico Militar (IGM), Servicio de Hidrografía Naval (SHN), Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA), el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC).
- Estados Provinciales
  - En Argentina, por ejemplo las Direcciones Provinciales de Catastro
- Estados Locales - Municipios, Alcaldías –
- Empresas Públicas (servicios públicos)
- Universidades públicas
- Productores de datos de orden público
  - En Argentina, por ejemplo: Comisión Nacional de Actividades espaciales (CONAE), Instituto Geográfico Militar (IGM), otros.

## ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES (ONG)

Este tipo de organizaciones, de verdadera importancia en los últimos tiempos, son organizaciones de finalidad pública pero que no están bajo la dependencia de los organismos del estado. Por ejemplo, ONG muy conocidas son: GreenPeace, Médicos sin frontera.

## ORGANIZACIONES PRIVADAS

Las organizaciones privadas son las empresas privadas en general. Se caracterizan por tener como resultado buscado un beneficio económico para sus propietarios y/ o accionistas.

Por ejemplo de empresas privadas en nuestra actividad son:

- Distribuidores de datos geográficos (imágenes, cartografía digital, empresas de fotogrametría y topografía)
- Empresas de software.
- Consultoras

## CLASIFICACIÓN POR ACTIVIDADES

Podemos clasificar las organizaciones según su actividad en:

- Organizaciones Comerciales
- Organizaciones Industriales
- Organizaciones de Servicios
- Organizaciones Mixtas
- Consultoras

En nuestro ámbito merecen especial mención las organizaciones (empresas) geomáticas. No queremos dejar de referirnos en este panorama sobre las organizaciones que competen directamente a nuestra especialidad, es decir: aquellas empresas que se dedican exclusivamente al rubro de la Geomática y/o a aquellas empresas que por su actividad, el rubro geomático ocupa un papel relevante en su funcionamiento.

## ORGANIZACIONES GEOMÁTICAS

Con Geomática nos referimos al conjunto de áreas formado por Teledetección, Posicionamiento Global (GPS, GNSS) y Sistemas de Información Geográfica. Con empresas geomáticas nos referimos a aquellas que brindan productos y servicios ligados al área.

### CLASIFICACIÓN POR TAMAÑO

Muchas veces a las organizaciones se las clasifica de acuerdo a su tamaño. El criterio para la clasificación puede ser la cantidad de empleados, la facturación anual, su capital u otro índice cuantitativo que permita un orden clasificatorio.

En general el resultado es una categorización de tipo:

- Empresas Grandes y/o Corporaciones
- Empresas Medianas
- Empresas Chicas
- Microempresas

### NOCIONES SOBRE ADMINISTRACIÓN

¿Qué es administrar?, en idioma inglés “management”. Sí bien por diferentes y autorizados traductores la palabra management no tienen el mismo significado, algunos la traducen como gerencia, otras fuentes lo traducen por “dirección”. Cabe la pregunta si: ¿Será lo mismo administrar, dirigir o gerenciar”? , es lo mismo un administrador, un director y un gerente. Pareciera que nó.

Un administrador para nosotros cumple las siguientes actividades:

- Diagnóstico
- Planificación
- Dirección
- Coordinación
- Staffing
- Control

En forma muy parecida, Henry Fayol ( 1916) en su afamado libro “General and Industrial Administration”, define como administración las siguientes actividades:

- Planificación
- Organización
- Supervisión
- Desarrollo del plantel profesional. (staffing)
- Control

Ampliando el tema:

Diagnóstico. Esta instancia prevé la recolección de datos e información, su evaluación, análisis e investigación, buscando la identificación preliminar de oportunidades donde concentrar los esfuerzos.

La finalidad perseguida en esta instancia, es lograr un “mapa de situación” claro, que permita alcanzar la máxima eficacia en las acciones posteriores.

Planificación. Esta fase prevé la definición del lineamiento estratégico a seguir, su encadenamiento con la faz operativa, y cómo mejorar la eficiencia de esta última. En este aspecto referido a la eficiencia operativa, se deberá desarrollar:

- Un análisis descripción de los procesos claves, identificando oportunidades de ahorro, y puntos de control necesarios.
- Análisis de los componentes principales de costos.
- Identificación de oportunidades de racionalización del uso de activos.
- Evaluación de las posibilidades de apalancamiento tecnológico.

- Diseño arquitectura
- Arquitectura de productos y servicios
- Necesidades de hardware/software
- Diseño de la performance del sistema
- Especificaciones de los sistemas
- Presupuesto de la configuración del sistema

Una frase interesante de recordar define a la tarea de planificación cómo: “Hacer por adelantado”

Supervisión. Desarrollar, motivar, liderar, guiar, corregir al personal. Proponer tareas, oportunidades y los medios para su realización.

Staffing. Comprende las siguientes tareas:

- Selección
- Contratación
- Desarrollo del plantel profesional
- Seguimiento

Como un resumen muy ajustado: “La correcta persona, con el correcto entrenamiento, haga la tarea correcta”.

Control. Es la acción de comparar lo planificado, lo previsto con los resultados reales.

## OTRA VISIÓN

El siguiente cuadro describe los roles del trabajo directivo de Henry Mintzberg (Editorial Ariel, 1991):

Rol	Descripción	Actividades identificables	Reconocimiento en la literatura
<b>Interpersonales</b>			
<b>Cabeza visible</b>	Figura simbólica, obligada a cumplir con una serie de deberes rutinarios de naturaleza legal y social.	Ceremonia, peticiones en función del <i>status</i> , solicitudes	Algún reconocimiento, pero correspondiente casi exclusivamente a los niveles más altos de la organización.
<b>Líder</b>	Responsable de la motivación y del estímulo de los subordinados, de crear equipo, prepararlo y cumplir con las obligaciones relacionadas.	Prácticamente todas las actividades directivas que incumben a los subordinados	El más extensamente reconocido de los roles directivos
<b>Enlace</b>	Mantiene una red que él mismo ha establecido, constituida por contactos externos e informadores que le proporcionan favores e información.	Acuse de recibo del correo, trabajo en consejos de administración, otras actividades desarrolladas con personas externas	Merecedor de poquitísima atención, exceptuando determinados estudios empíricos.
<b>Informativos</b>			
<b>Monitor</b>	Busca y recibe una gran variedad de información (de la que mucha es de actualidad) para desarrollar un conocimiento profundo de la organización y su entorno, revelándose como centro neurálgico de la información	Atención hacia el correo y los contactos ante todo como relativos a la recepción de información (noticias periódicas, vueltas de supervisión).	Reconocimiento en las obras de Sayles, Neustadt, Wrapp y especialmente Aguilar.

interna y externa.

<b>Difusor</b>	Transmite información recibida de las personas externas o de otros subordinados a los miembros de la organización; parte de esta información se basa en hechos, mientras que otra concierne a la interpretación e integración de distintas posturas y criterios de la organización	Transmisión del correo a la organización para fines informativos, contactos verbales destinados al flujo informativo con los subordinados (sesiones de revisión, flujos de comunicación instantánea)	No reconocido ( a excepción del comentario de Papandreu sobre “coordinador principal”, que integra las preferencias de los más influyentes).
<b>Portavoz</b>	Transmite la información sobre los planes, las políticas, las acciones, los resultados, y demás datos de su organización al exterior; tiene la función del experto del sector.	Reuniones del consejo de administración, tratamiento del correo y delo contactos que implican la transmisión de la información a personas externas	Generalmente reconocido como un rol directivo
<b>De decisión</b>			
<b>Empresario (entrepreneur)</b>	Busca en la organización y en su entorno oportunidades, iniciando “proyectos de mejora” para provocar cambios; asimismo, supervisa la concepción de determinados proyectos	Sesiones de creación de estrategias o de revisión, dedicadas al inicio o a la concepción de proyectos de mejora	Implícitamente reconocido, pero en general analizado sólo por los economistas ( preocupados ante todo por el establecimiento de nuevas organizaciones) y por Sayles que explora ese rol.
<b>Gestor de anomalías</b>	Responsable de la acción correctiva	Sesiones de creación de estrategias o de	Comentado en forma abstracta por muchos

	cuando la organización se encuentra ante anomalías imprevistas importantes	revisión, dedicadas a crisis y anomalías.	autores( la gestión por excepción, por ejemplo), pero analizado en detalle únicamente por Sayles.
<b>Asignador de recursos</b>	Responsable de asignar todo tipo de recursos de la organización; de hecho, la toma o aprobación de todas las decisiones significativas.	Programación; solicitudes de autorización; cualquier actividad relacionada con presupuestos y la programación del trabajo de los subordinados	Poco reconocimiento explícito como rol. Pero sí es implícitamente reconocido por los numerosos autores que analizan las actividades de asignación de recursos.
<b>Negociador</b>	Responsable de representar a la organización en toda negociación importante	Negociación	Generalmente no reconocido (o reconocido, pero atribuido a las funciones no directivas), a excepción de Sayles.

(Fuente: Anatomía de la organización de Lazzatti)

## BIBLIOGRAFÍA

Hermida, Serra, Kastika, "Administración y Estrategia", Ediciones Machi, Buenos Aires, Argentina, 1993.

Serra, Kastika, "Re-estructurando Empresas", Ediciones Machi, Buenos Aires, Argentina, 1994.

Eduardo Lazzati, "Anatomía de la Organización", Ediciones Machi, Buenos Aires, Argentina, 1997.

Héctor Felipe Alvarez, "Principios de Administración", Ediciones Eudecor, Córdoba, Argentina, 2000.