

CARRERA: ANALISTA DE SISTEMAS. ASIGNATURA: RECURSOS HUMANOS Y LA EMPRESA

CURSO: 1° A. PROFESORA: MARQUEZ.

UNIDAD DIDACTICA N° 1: CONCEPTOS INTRODUCTORIOS FUNDAMENTALES.

La organización como sistema. La Empresa como organización. El factor humano en la organización. Conceptos de organización, empresa factor humano. Modelos de organización.

La noción de sistema o enfoque de sistemas constituye un modelo práctico para proporcionar el marco teórico unificador tanto para las ciencias naturales como para las ciencias sociales, que necesitaban emplear conceptos tales como "organización", "totalidad", "globalidad", etc. Lo individual perdía importancia ante el enfoque interdisciplinario. Pensar con "enfoque de sistema" alude a la utilización de un grupo de ideas surgidas de un conjunto de desarrollos científicos que se han generado en torno al concepto de sistema. El concepto de sistema ha sido definido como *"un grupo de elementos conectados entre sí, que forman un todo, que muestra propiedades que son propiedades del todo y no solo propiedades de sus partes componentes."*

Analicemos la definición: los elementos de un sistema pueden ser conceptos (sistema conceptual como por ejemplo los signos lingüísticos), pueden ser objetos, por ejemplo: los elementos de un sistema de objetos: una PC, o un automóvil o un reloj, sistema solar, sistema digestivo, etc compuestos de varias partes, o bien los elementos de un sistema pueden ser sujetos, como sucede en un equipo de fútbol, en la familia o en un grupo de trabajo. Pero en la práctica, un sistema se estructura tanto de conceptos, objetos y sujetos, como sucede con el sistema hombre-máquina que incluye los tres componentes. A su vez, los sistemas se componen de otros sistemas a los que llamamos subsistemas.

Sigamos con la definición: "los elementos del sistema están conectados": es decir que es una reunión de partes o componentes relacionados en forma organizada. Las partes se afectan por estar en el sistema y sufren cambios.

El pensamiento de sistemas en una nueva metodología que permite reunir y organizar los conocimientos con vistas a una mayor eficacia de la acción. Adoptar este enfoque sistémico supone un cambio de abordar la realidad hacia una visión integradora, totalizadora. La Teoría General de Sistemas nació en 1925 y fue conceptualizada por el biólogo alemán Ludwig Von Bertalanffy, con el objeto de generalizar los conceptos de sistemas y hacerlos aplicables a diferentes campos del conocimiento, aplicable a cualquier tipo de sistema.

## Clasificación de los Sistemas.

Los Sistemas pueden ser cerrados o abiertos, según su interacción con el medio. La forma de ver a los sistemas como cerrados proviene de las ciencias físicas y solo se puede aplicar a las Ciencias Sociales mediante una visión mecanicista. Las teorías tradicionales de administración eran enfoques de sistemas cerrados, solo concentrados en la observación interna de la organización y con un enfoque racionalista tomados de las ciencias físicas. Los sistemas biológicos y sociales corresponde a Sistemas Abiertos, en una relación dinámica con su entorno; de él recibe insumos, transformado esos insumos de algún modo y devolviendo resultados. Las características de este enfoque permiten considerar a las organizaciones como sistemas: conjunto de roles interconectados por canales de comunicación, considerando a los mensajes y símbolos que allí circulan.

**Sistemas Cerrados:** son aquellos que operan con muy pequeño intercambio con el ambiente. No tienen aptitud para crecer ni para cambiar, por lo que el estado final del sistema cerrado siempre es su estado original.

### Caracteres

- Son cerrados al medio que los rodea
- Son determinísticos: todo está previsto
- Los mecanismos de control ante una perturbación en el sistema, da inicio a una retroalimentación negativa que tiende a volver al sistema a su estado inicial para mantener un equilibrio estático, este mecanismo se denomina "autorregulación simple".

**Sistemas Abiertos:** son aquellos que presentan relaciones con el ambiente, y deben ser adaptativos al medio que los circunda para asegurar su existencia, porque las condiciones del medio limitan su accionar. Esa capacidad de adaptación y crecimiento del sistema abierto hace que el estado de origen y futuro del sistema pueda sufrir variaciones.

### Caracteres.

- Son abiertos al medio que los rodea
- Son probabilísticos en el sentido que algo puede o no suceder
- Los mecanismos de control ante una perturbación en el sistema, da inicio a una retroalimentación que positiva que tiende a acelerar el proceso de cambio, para mantener un equilibrio dinámico.



## Sistemas abiertos: LAS ORGANIZACIONES.

El enfoque de sistemas brinda un marco de referencia integrado para la teoría administrativa y su práctica en las organizaciones. La teoría de la organización tradicional utilizaba un enfoque de sistema cerrado altamente estructurado, mientras que la teoría moderna ha avanzado hacia el enfoque de sistema abierto. De esta manera se percibe a las organizaciones como un sistema abierto que intercambia información, energía y materia con el medio ambiente.

*"Una organización es un conjunto de actividades y recursos coordinados para lograr un objetivo en común, que se relacionan permanentemente con el entorno al cual influyen y a su vez es influido".*

Podemos proponer una serie de postulados en relación a las ORGANIZACIONES:

- \*La organización debe ser considerada como un sistema abierto.
- \*La organización debe ser concebida como un sistema con objetivos o funciones múltiples.
- \*La organización debe ser visualizada como constituida de muchos subsistemas que están en interacción dinámica unos con otros.
- \*Al ser los subsistemas mutuamente dependientes, un cambio en uno de ellos, afectará a los demás.
- \*La organización existe en un ambiente dinámico que corresponde otros sistemas.

Todo sistema abierto y por ende toda organización, se caracteriza por ciertos parámetros a saber:

**Las entradas:** son los ingresos del sistema, ya sea recursos materiales, recursos humanos o de información, entre otros. Constituyen la fuerza de estímulo que suministra al sistema sus necesidades para funcionar.

**El proceso:** es lo que transforma una entrada en salida, puede ser una máquina, un individuo, una computadora, etc.

**Las salidas:** son los resultados que se obtienen de procesar las entradas. Al igual que éstas últimas, pueden adoptar la forma de productos, servicios e información, y son el resultado del funcionamiento del sistema o, alternativamente, el propósito para el cual existe el sistema. Cabe aclarar que las salidas de un sistema se convertirán en entrada de otro, el que las procesará para convertirla en otras salidas, repitiéndose este ciclo indefinidamente.

**Los subsistemas:** el concepto de sistema abierto indica que todas las actividades que realiza el sistema están influenciadas por factores externos que es necesario controlar o adaptar, con la finalidad que el sistema crezca y se desarrolle. Los subsistemas no se pueden manejar en forma aislada unos de otros, aun cuando se los aisle en algunas oportunidades para analizar alguna cuestión particular.

**La retroalimentación:** se produce cuando las salidas del sistema o la repercusión de las salidas del sistema en el contexto, vuelven a ingresar al sistema como recursos, servicios o información. La retroalimentación permite el control de un sistema como así también su corrección en función a la información recolectada y trata de mantener o perfeccionar el desempeño del proceso para que su resultado sea siempre el adecuado al estándar.

Si llevamos estos parámetros del sistema abierto a las organizaciones, es posible determinar que ellas adquieren la materia prima y los insumos fundamentales para realizar su producción, o los elementos necesarios para llevar a cabo la servucción (la palabra proviene de la suma de dos palabras: servicio, de la que se usaría "serv-", y producción, de la que se emplearía "-ucción". La servucción se vincula con la organización de los recursos desde que nace un proyecto hasta que la idea se materializa en la oferta del servicio en cuestión. Puede decirse que la servucción es el proceso de producción de un servicio).

De esta manera, transformarán las entradas en productos y éstos saldrán al ambiente donde un mercado demandante los consumirá. Recordemos que también pueden ser servicios. Por otro lado, los subsistemas que integran el sistema mayor (organización) se alimentan de información para que puedan realizar funciones. A su vez, los integrantes de cada subsistema reciben una remuneración económica por ello. Las maquinarias seguramente necesitarán mantenimiento o que sean reemplazadas por otras nuevas, y los recursos humanos requerirán capacitación. Y constantemente hará falta un flujo de información. La retroalimentación es elemental y seguramente por ser un sistema abierto, reaccionará ante los cambios del ambiente y consecuentemente realizará los ajustes necesarios para su adaptación. Estos ajustes se pueden presentar en el proceso, en el diseño del producto, en la estructura o en cualquier otro aspecto relacionado al funcionamiento de la organización.



## TRABAJO PRACTICO DE RRHH Y LA EMPRESA

- 1) Tome como referencia cualquier organización que Ud. conozca: una industria, un club, un comercio, etc.
- 2) Identifique:
  - a) ¿Cuál es la actividad principal?
  - b) ¿Cuál es el proceso por el cual se ejerce esa actividad?
  - c) ¿Cuáles son los elementos que entran al proceso?
  - d) ¿Qué actividades lleva adelante la organización para cumplir con su actividad?
  - e) ¿Cuál es el resultado o producto de salida de esas actividades o proceso?

1. un concesionario DE MOTOS

2.

a. VENDER MOTOS O Km o Usadas al cliente

b. Ingresan las motos de fabrica, a continuacion se verifica mediante un checklist y una prueba de rendimiento al <sup>motorista</sup> vehículo, una vez chegado todo, pasa a exhibición para mostrar el vehículo al publico.

c. motos, fabrica, concesionaria, empleados, gerente, recepcionista

d. Realizar el checklist para verificar que la moto tenga las piezas correspondientes, despues hacer la prueba de rendimiento antes que se controle el funcionamiento de la misma y poner en exhibición la moto.

e. poder vender la moto al cliente y que quede satisfecho

UNIDAD N° 2: LA EMPRESA COMO ORGANIZACION

Curso: 1 "A". Profesora: Márquez

Enfoques principales

En la actualidad son muchos los aportes teóricos efectuados por los diferentes autores sobre el concepto de empresa como organización. La condición multidimensional y la complejidad por la que se caracteriza la empresa en la economía actual, permite ser analizada desde distintas perspectivas.

Podemos presentar el siguiente concepto descriptivo de la empresa actual.

La empresa como organización representa una unidad compleja, con una estructura orgánica de tipo divisional o por unidades de negocio descentralizadas, bien por producto, mercado o función; con una dimensión jurídica tendiente a multisocietaria o con estructura de grupo de sociedades y con un ámbito de actuación internacional, característica de la llamada empresa multinacional. Organización que es concebida como un sistema o conjunto de elementos ordenados según las normas de cierta estructura y relacionados para el cumplimiento de un plan común, en este caso integrado por cinco aspectos con los que se puede estudiar la empresa o subsistemas principales: sistema técnico (ST), sistema humano (SH), sistema de dirección (SD), sistema cultural (SC) y sistema político o de poder (SP).

Este conjunto de aportaciones conceptuales considera que la empresa como organización, surge como una alternativa al mercado. Enfoque que asume las tres cuestiones siguientes:

- \* El reconocimiento de los efectos que la organización tiene sobre los costos de mercado, generando unas ventajas o ahorros que facilitan las transacciones en el sistema, una vez superado los propios costos en que incurre la empresa para coordinar la actividad económica y representar a los propietarios de los factores.
- \* El rol del empresario y su realidad, que puede o no recaer en una persona física, ya que puede estar constituida por un grupo de expertos, cuyo único problema residirá en su eficiencia directiva, limitada por determinado incremento de los costos de coordinación.
- \* El papel fundamental de la tecnología como variable de la actividad económica sobre la dirección de la empresa, generando y modificando las ventajas competitivas y las economías de escala.

La empresa como sistema: análisis de los sistemas empresariales

La teoría actual de la empresa se fundamenta en el gran aporte que la Teoría de Sistemas ha permitido en esta área del conocimiento científico, tanto para describir su composición compleja de la empresa, como para entender su comportamiento y facilitar sus procesos de control y adaptación al entorno.

Dicha teoría se apoya en el concepto de sistema como "conjunto de elementos relacionados entre sí; relaciones que representan un conjunto de entradas de los elementos y un conjunto de salidas de los elementos que se explican a través de determinado proceso de transformación u operación planificada".

Una de las categorías de los sistemas es que pueden ser «abiertos» o relacionados con el entorno, razón que lleva a otra clase de sistemas, los regulados o que incorporan una función de control (*feed-back*), cuestión que ha sido estudiada por la Cibernética.

Precisamente la «empresa como sistema» presenta estas últimas características, las cuales definen una de las categorías de mayor complejidad en el «enfoque sistémico».

Dando un paso más, la Teoría de Sistemas, define el concepto de sistema sobre la base de la existencia de cinco condiciones básicas:

1. Un conjunto de elementos.
2. Una estructura del sistema (conjunto de relaciones).



3. Un plan común (conjunto de objetivos).
4. Unas funciones características (funciones de transformación).
5. Un conjunto de estados o situaciones observables del sistema.

Una de las características de la estructura del sistema es el «principio de la jerarquía» que justifica el concepto de subsistema o subconjunto, elemento o componente funcional de un sistema mayor que en sí mismo verifica las condiciones de este, pero que también juega un papel en el «proceso de transformación» de dicho sistema mayor. Proceso que se orienta al logro de un plan común, es decir a alcanzar la posición de equilibrio como «objetivo del sistema».

### PRINCIPIOS GENERALES DE LA TEORÍA DE SISTEMAS

1. **Independencia.** Interrelación entre elementos, objetos o atributos. Si se produce con el entorno, el sistema se define como abierto.
2. **Totalidad.** Importancia del sistema como un «todo», aunque compuesto por partes interrelacionadas.
3. **Plan común.** Orientación del sistema a la posición de equilibrio por la que los elementos buscan el plan común u «objetivo del sistema».
4. **Relación entradas-salidas.** Dicho plan depende de un conjunto de «entradas», que transforma en unas «salidas» que, a su vez, son «entradas» para otro sistema. Si el sistema es cerrado estas se determinan de una sola vez, si es abierto, pueden entrar cantidades adicionales.
5. **Transformación.** Función característica o proceso que «opera» sobre las «entradas» para lograr las «salidas».
6. **Entropía.** Estado de un sistema en el que existe un máximo de desorden o de indeterminación, lo que puede causar su destrucción. Estado que produce la falta de información y de control.
7. **Regulación.** Proceso basado en un sistema de control para generar información que permita corregir las desviaciones sobre los objetivos o replanificar el proceso transformador.
8. **Diferenciación.** Los sistemas más complejos exigen que los elementos simples se especialicen en determinadas funciones características.
9. **Jerarquía.** Los sistemas se pueden descomponer en subsistemas o partes principales y así sucesivamente (recurrencia). Ello implica una «relación de dependencia».
10. **Equifinalidad.** Los sistemas abiertos pueden llegar al mismo estado final combinando «entradas» diferentes.

Estos principios permiten identificar, en el caso de la empresa, un conjunto de subsistemas, los cuales, y en la medida que son objeto de un análisis pormenorizado y son aislados de los otros componentes se convierte en un sistema empresarial.

### Concepto básico de empresa como organización: sistema socio-técnico abierto

Este enfoque conceptual parte de la consideración de la empresa como sistema abierto y con una naturaleza mixta entre lo técnico y lo social, es decir, compuesta por un conjunto de relaciones de transformación de valor, unas basadas en la tecnología y otras en el comportamiento y comunicación de las personas que integran la organización. En concreto: **La empresa como organización es un sistema socio-técnico abierto.**

Es decir, un sistema puede descomponerse en cinco elementos o partes principales (subsistemas), pero si cada elemento o la mayoría de ellos posee cinco atributos (no es necesario que coincidan el número de elementos con estos) el sistema se podría también descomponer en cinco atributos o «aspectos».

En este sentido la empresa en cuanto que es una organización está constituida por elementos que se estudian por distintos aspectos, unas veces es el aspecto técnico, otros el humano o social lo que interesa observar. Es decir que el citado sistema socio-técnico abierto, se puede estudiar por la interrelación o por cada uno de los siguientes «sistemas de aspectos», también definido como el «pentagrama organizativo», tal y como se recoge en el cuadro siguiente:

- **Sistema técnico** (aspecto técnico-económico o transformador de valores).
- **Sistema de dirección** (aspecto administrativo, organizativo, de la actividad económica).

- **Sistema humano** (aspecto social o conjunto de personas con sus características, comportamientos y motivaciones).
- **Sistema cultural** (aspectos culturales o valores y normas que influyen en la organización y permiten cohesionar a sus miembros).
- **Sistema político** (aspectos de poder o fuerzas que afectan a los resultados de la organización).

E.J: Un ingeniero jefe de fábrica, es un elemento que, según su aspecto, es componente del sistema técnico, en cuanto a su función operativa en la explotación; por otra parte es miembro del sistema de dirección ya que forma parte del equipo directivo, pero es también integrante del sistema humano en la medida en que está contratado y pertenece a la planta de la empresa.

Entender el comportamiento y los resultados del ingeniero-jefe requerirá conocer si sus valores concuerdan o no con los de los restantes miembros y si está vinculado a cierta fuente de poder.

Estos cinco aspectos o sistemas organizativos permiten definir, en consecuencia, a la empresa como organización de esta forma:

Un sistema socio-técnico abierto compuesto por cinco elementos principales o aspectos organizativos: sistema técnico, sistema humano, sistema de dirección, sistema cultural y sistema político (poder) y en el que se persiguen unos objetivos básicos.

### Concepto y elementos de la estructura organizativa de la empresa

Una vez presentado el concepto de la empresa como organización y descritos los subsistemas o el «sistema de aspectos» que la componen, hay que entrar en el análisis de la estructura que da orden a los mismos. Pero, ¿qué se entiende por estructura? La estructura de una organización no es más que una forma de ordenar un conjunto de relaciones entre los centros funcionales u operativos que llevan a cabo las tareas o actividades de la empresa, bien para «formalizar» los flujos de autoridad, decisiones, y los niveles jerárquicos en que estas se ponen en práctica o bien para lograr la adecuada comunicación y coordinación entre los componentes de la organización, para que las funciones desarrolladas respondan al plan común que se persigue.

El concepto de estructura organizativa ha recibido diferentes definiciones, aunque la mayoría de la literatura converge en su consideración como «red de comunicación» (Mintzberg, 1984) o conjunto de unidades o elementos entre los que se transmite información. Esta concepción integra tres aspectos estructurales:

- Una **estructura funcional** o conjunto de actividades o tareas diferenciadas y ordenadas para lograr los objetivos de la empresa.
- Una **estructura de autoridad** que ordena un conjunto de niveles jerárquicos y permite actuar a las personas bajo unos criterios de responsabilidad y de control de sus tareas.
- Una **estructura de decisión**, por la que cada miembro, según su función y autoridad reconocida, y gracias a la información recibida puede adoptar las decisiones más adecuadas.

De otra parte, la estructura de la organización se compone de diferentes elementos, los cuales pueden ser estudiados según su posición y función, atendiendo a los tres criterios siguientes:

- Componentes principales o partes básicas que agrupan funciones, decisiones y tareas específicas.
- Unidades organizativas o centros que desarrollan actividades diferenciadas.
- Relaciones formales e informales, que conectan o comunican, según la naturaleza de sus papeles, a las personas y grupos que integran la organización.

Con referencia al primer criterio, hay que decir que la empresa como organización se compone de cinco partes principales, explicativas de las funciones o papeles organizativos básicos. Siguiendo a Mintzberg (1984), estas son las siguientes:

- **Alta dirección.** Elemento que representa el papel de la dirección general de la empresa o la función del empresario.



- **Dirección intermedia.** Elemento que representa el papel de los mandos intermedios o de los ejecutivos o directivos de la línea jerárquica de la empresa.
- **Base operativa.** Elemento que recoge los centros operativos de la empresa y el conjunto de personas (técnicos y trabajadores) que están directamente relacionados con la producción y venta de los bienes y servicios.
- **Tecno estructura.** Elemento que representa el papel de los analistas, especialistas o expertos en las distintas funciones de la dirección y de la explotación.
- **Estructura de apoyo.** Elemento que integra el papel de los centros y de los expertos que apoyan logísticamente y asesoran el desarrollo de las actividades básicas y funciones directivas de la empresa.

Con relación al segundo criterio y en consonancia con las partes principales expuestas, hay que señalar que la estructura se compone de centros o unidades organizativas, las cuales se diferencian, según los papeles que desempeñan, de esta forma:

- **Unidades directivas jerárquicas.** Centros con autoridad y responsabilidad sobre los flujos de trabajo, que integran la Alta Dirección y la Dirección Intermedia.
- **Unidades de gestión funcional.** Centros especializados en alguna función empresarial (directiva o técnica) que apoyan a los flujos de trabajo. Integran la tecno estructura.
- **Unidades de apoyo.** Centros con funciones de apoyo logístico (mantenimiento, conservación y suministro) y de asesoramiento para que los flujos de trabajo y los papeles de las otras unidades se desarrollen eficientemente. Integran la Estructura de Apoyo.
- **Unidades operativas.** Centros de actividad económica de la empresa o en donde se desarrollan las tareas o los flujos de trabajo (plantas, almacenes, puntos de venta, oficinas, etc.). Integran la Base Operativa.

Por último, el tercer criterio explica el conjunto de relaciones que integran la «red de comunicación» o que ponen en contacto las unidades, centros o partes anteriores. Estas relaciones pueden ser «formales» e «informales». Las primeras son las que establecen la estructura formal o que han sido previamente definidas y comunicadas a todos los miembros de la organización. Las segundas se ocasionan como consecuencia de las comunicaciones interpersonales y las formas de coordinación en las tareas y en los centros de actividad, las cuales pueden llegar a sustituir a las relaciones formales, dada su fuerza y consolidación; implicando un necesario rediseño organizativo. También las relaciones pueden ser de naturaleza individual, una persona respecto a otra, o grupal, es decir, entre los miembros de un grupo o entre una persona y un grupo. También las relaciones organizativas formales pueden clasificarse así:

- **Lineales o de jerarquía.** Relaciones de autoridad entre jefe y subordinado, que van configurando los distintos niveles jerárquicos de la organización.
- **Funcionales o de staff directivo.** Relaciones funcionales entre especialistas y la línea jerárquica. No tienen autoridad directa sobre los flujos de trabajo, aunque sí son responsables y controlan los objetivos de su función.
- **De apoyo y de staff asesor.** Relaciones de apoyo y de asesoramiento sobre la línea jerárquica, con el fin de facilitar el buen desempeño o equilibrio de los flujos de trabajo.

Así como los *staffs* directivos son especialistas, básicos para los objetivos de la empresa, por lo que suelen estar en plantilla (expertos en marketing, planificación, contabilidad, informática, personal, etc.), los *staffs* de apoyo y asesores, por su carácter complementario y periférico, pueden ser profesionales con ejercicio libre de su actividad, por lo que no están incorporados a la plantilla, caso de asesores legales y económicos, de los servicios de relaciones públicas, sociales, de mantenimiento o de restauración, etc.