

La ciencia de sistemas para el desarrollo del turismo y su aplicación a la gestión de los recursos humanos en la organización turística

Robert Lanquar*

En el último cuarto de siglo, las preocupaciones de las sociedades industriales no se centraron solamente en la técnica y en la máquina. Se tomó conciencia de que el recurso más apreciable era el hombre, y a ese efecto, se ha tenido que imaginar cómo conseguir un mejor desarrollo de este recurso. Por lo tanto, se creó el concepto de desarrollo y de la gestión de los recursos humanos y se multiplicaron las investigaciones para su análisis. Durante mucho tiempo no existió un esquema general para el desarrollo de los recursos humanos dentro de las organizaciones y de las empresas. El Análisis de Sistemas vino a llenar esta laguna. Era necesario, además, aplicarlo a un sector tan particular como es el turismo.

Hace más de diez años defendí una tesis doctoral sobre: «La gestión de los recursos humanos en la empresa turística» (CET, Aix-en-Provence, 1/1973). Desde entonces se han conseguido adelantos, pero el espíritu sigue siendo el mismo. A partir de ese proceso las negociaciones de gestión de los recursos humanos y de administración de personal no se oponen, sino que más bien se unen gracias a la utilización de la ciencia de sistemas. Se encuentra por otra parte esa complementariedad entre la gestión de los recursos humanos y de la administración de personal dentro de métodos y de técnicas modernos de «management» tales como la dirección por objetivos. En efecto, se puede considerar que «la determinación de objetivos corresponde a la primera concepción, la realización de estándares de *performance* dentro del marco de procesamientos necesarios para una noción de administración»¹.

Este ejemplo muestra que los campos de estos dos conceptos se mezclan. Por otra parte, esta unión se vuelve a encontrar más a menudo en la práctica que en la teoría del management.

Por consiguiente, para tratar este objetivo hemos elegido una metodología basada en el Análisis de Sistemas. «En efecto, el concepto de Sistema ha permitido integrar los recientes descubrimientos en diversos campos altamente especializados y abordar científicamente los problemas de gestión»².

El Análisis de Sistemas³ es un criterio moderno que trata la empresa como un conjunto o sistema de partes o sub-sistemas (a su vez subdivisibles) y de variables mutuamente independientes. La empresa, a su vez, es una parte del sistema económico y social que se puede considerar como un conjunto de organizaciones concurrentes y cooperantes. En esta perspectiva, «la empresa es, pues, el re-

¹ R. Bosquet, «Gestión ou administration du personnel» in Management, Paris, 4/72.

² P. Candau, «Pour une nouvelle approche de la formation en temes de système», Rapport du travail, IAE, 25-5-71.

³ Cf. F.E. Kast & J.E. Rosenzweig «Organisation an Management, a systeme approach», Mc Graw Hill, New York, 1970, 656 p et V. Barel, «Prospective et analyse de système», La Documentation Française, Paris, 1971, 176 p.

* Doctor de la Texas A&M University. Funcionario Internacional.

RESUMEN

Se destaca la toma de conciencia de que, en este último cuarto de siglo, el recurso más apreciado era, en definitiva, el hombre, para inducir a los responsables de las organizaciones a utilizar la ciencia de sistemas en la gestión de sus recursos humanos.

R. Lanquar trata de responder a esta cuestión sobre la aplicación de la ciencia de sistemas a la gestión de los recursos humanos en la organización turística.

Después de presentar una definición del análisis de sistemas en el marco de la teoría de las organizaciones, el autor propone analizar más detenidamente la empresa turística, los diversos aspectos de su estructura formal e informal. Se hace una presentación del sistema de los recursos humanos y de sus objetivos. La formación y la promoción en la empresa turística son estudiados como una aplicación más precisa del análisis de sistemas a una gestión esencial de la gestión de los recursos humanos. En fin, se discute el papel del balance social de la empresa turística y de la puesta en marcha de los indicadores sociales, que pueden constituir verdaderos instrumentos de innovación social, permitiendo una evaluación dinámica de las relaciones sociales.

El último apartado de este reportaje se refiere al *feed-back* del sistema de los recursos humanos, es decir, el proceso de control. Las conclusiones insisten en el hecho de que la utilización del análisis de sistemas conduce a la definición de una estrategia de desarrollo de los recursos humanos, lo que exige una gran clarividencia para evitar un callejón sin salida y mucho valor para resistir a soluciones fáciles.

⁴ R. Harris «L'entreprise capitaliste moderne», Dunod, Paris, 1972, p. 127.

⁵ Idem p. 125.

⁶ Y. Barel, op. cit. p. 27.

partidor último de los recursos o la última célula del sistema de inputs-outputs»⁴.

Para este tipo de análisis es necesario especificar el campo de las actividades estudiadas, porque se considera que la empresa elige en unas circunstancias dadas los bienes y servicios que producirá; la empresa tiene siempre la facultad, en la medida de sus medios, de modelar estas circunstancias, añadiendo nuevas posibilidades a su propia información. Puede incorporar nuevos miembros y adquirir nuevos activos: «recursos humanos y profesionales, ligados a una red correspondiente de bienes materiales y financieros»⁵. Pero los factores de producción (recursos humanos, técnicos y financieros) se modificarán a través de los diferentes subsistemas de la empresa, la estructura, la red de comunicación, los grupos informativos, el sistema de administración, el sistema tecnológico (especialmente el sistema «hombre-empleo»), el sistema de negociación.

Cuando se examina el sistema «recursos humanos» no suele ser posible, descubrir una relación estable que evoluciona según una ley común entre un input «recursos humanos» y un output «recursos humanos». Estas relaciones parecen frecuentemente depender del azar. Uno de los intereses de aplicación del Análisis de Sistemas al examen de los problemas de personal es mostrarnos que este indeterminismo no es sólo aparente y que estamos ante un proceso que va hacia formas más elaboradas y complejas de la casualidad.

Al mismo tiempo, estas relaciones tienden hacia un estado de equilibrio. Es lo que caracteriza al Sistema: este equilibrio es a menudo más dinámico que estático; eso quiere decir que las fuerzas activas y retroactivas del Sistema tienden hacia un equilibrio que no es un statu-quo. Este equilibrio ni siquiera es necesariamente óptimo, simplemente debe hacer la empresa viable. Las fuerzas actúan allí a través de feed backs cibernéticos positivos o negativos.

El feed back es un fenómeno de vuelta que modifica y mejora los inputs con el fin de conseguir una cualidad mejor de los outputs. Cada parte y cada variable del sistema llega a ser, entonces, una función de otras partes, de otras variables. El análisis de funciones es entonces intrínseco a la idea del sistema, pero su utilización requiere una comprensión rigurosa de las implicaciones de cada relación funcional. Si no, el análisis se hace demasiado complejo y es imposible seguir el hilo conductor del sistema.

También es importante jerarquizar las partes y las funciones según criterios diferentes: el tamaño, la importancia (que puede ser un dato subjetivo del investigador) y la relación histórica o cronológica. Esta jerarquización nos permite concentrarnos, en un momento dado, en las partes principales y funciones. Entonces el análisis se simplifica.

El análisis proporciona la distinción importante entre las variables de estructura y las variables de performance. «Los elementos de estructura de un sistema social designan las relaciones internas entre las diferentes partes del sistema, y los elementos de performance se centran en la adquisición de inputs y su transformación en outputs del sistema»⁶.

Pero no se puede medir directamente los *performances* de un sistema, independientemente de su estructura y de su evolución; estos *performances* están ligados, en efecto, a las estructuras y a sus variaciones»⁷.

Las matemáticas modernas, la informática, la investigación operacional, los métodos de previsión y de estadística no se pueden utilizar, por ejemplo, sólo para medir la *performance* del sistema «recursos humanos» a partir de la conceptualización de un modelo o de una previsión particular de gestión de personal⁸.

No es nuestro propósito lograr ese nivel de conceptualización, ni de utilizar los instrumentos matemáticos y lógicos. Esto, más bien, es resultado de una reflexión global⁹ tan racional como posible, a partir de la descripción de fenómenos y problemas existentes para que la administración y la gestión de personal de las empresas hoteleras y similares consigan un cierto grado de organización y de rigor.

Esta tesis, entonces, se puede presentar según el esquema siguiente: Ver cuadro 1.

La empresa es un sistema abierto que, dentro de una relación dinámica con su entorno y en función de sus objetivos y de fuerzas externas e internas a las cuales está sometida, transforma los inputs «recursos humanos» en outputs de rango superior.

Se trata de un sistema abierto que reacciona con las fuerzas del ambiente económico y social, en el que los componentes esenciales son el mercado del trabajo, la legislación social y los elementos sociales.

Este sistema reacciona también con otro sistema de empresa, el sistema tecnológico en las relaciones «hombres-puestos de trabajo» o «hombres-máquinas», que se debe tratar en función de investigaciones ergonómicas en la industria hotelera, asimilada y complementaria.

Luego se trata de definir tipos posibles de política de desarrollo de los recursos humanos dentro de las principales funciones del sistema: la negociación colectiva, la contratación y la selección de personal, la administración y la política de remuneraciones y de bienestar de los empleados, la formación y la promoción de los empleados, su disciplina. Esta política está ligada a la existencia de una verdadera gestión previsora de los efectos de la empresa.

Los resultados de las aplicaciones, de los procedimientos de la política de personal, cuando existe, constituyen la base del sistema: la productividad o, más bien, el nivel de fatiga de los empleados, el nivel moral de grupos en el seno de la empresa, el nivel de desarrollo de los miembros de la empresa; van a influir en toda la empresa. Hace falta, por tanto, controlarlos mediante medidas de *performances* y una evaluación de los hombres. Si estas evaluaciones no son satisfactorias deben verificarse, no sólo los objetivos de la estrategia general del personal, sino también los objetivos generales de la empresa.

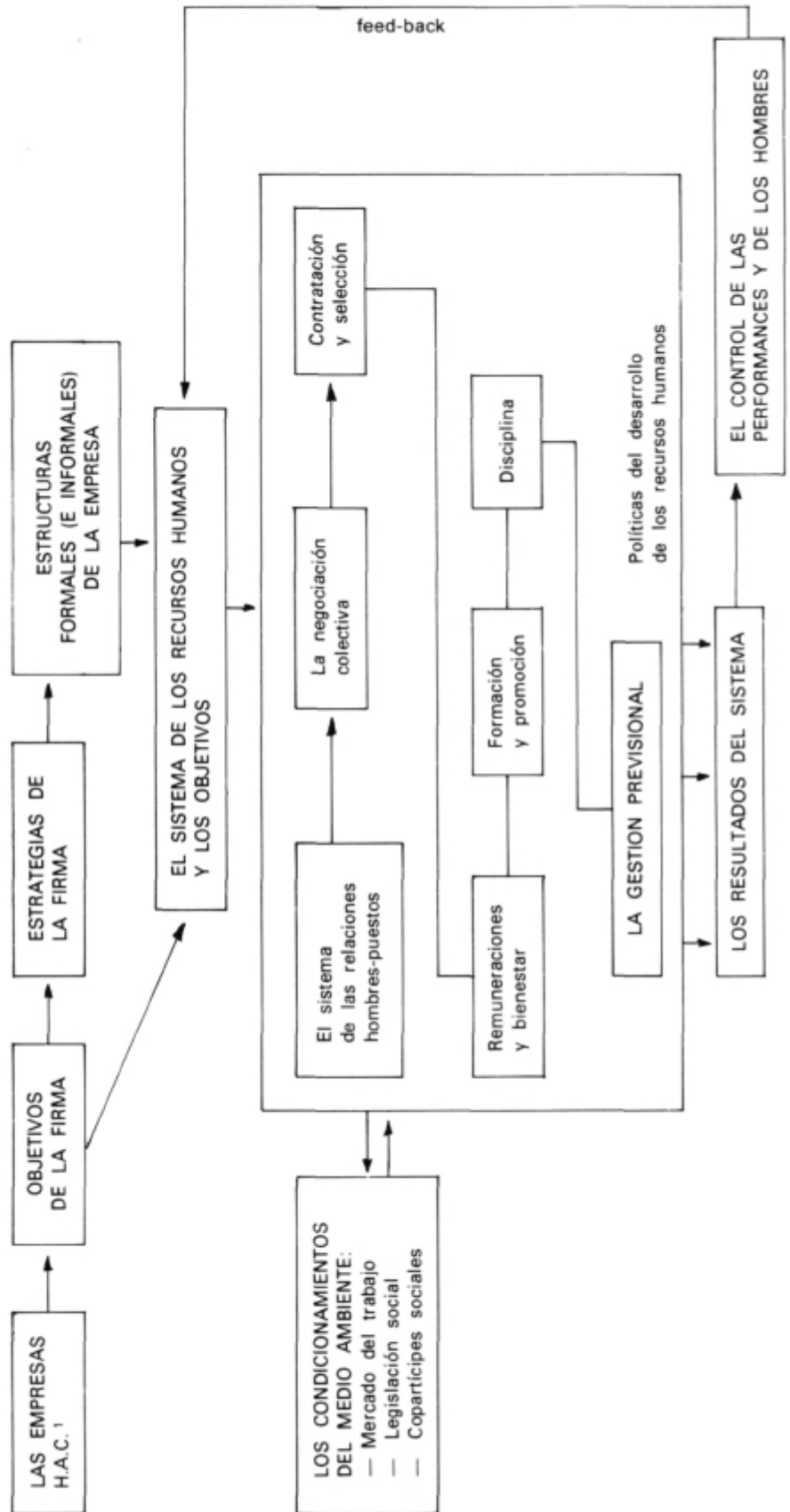
A cada tipo de empresa corresponde una estrategia personal que le es propia. El desarrollo de los recursos humanos merece pues que

⁷ Ibidem, p. 27.

⁸ Cf. por ejemplo el libro colectivo de R. Benayon y al. «Approches rationnelles dans la gestion de personnel (réflexions et expériences)», Monographies de L'AFCEP, Dunod, Paris, 1972.

⁹ Global, pero incompleto, porque no se puede asir toda la complejidad de un sistema, sus efectos dinámicos y creativos. Por lo tanto, jerarquizando las partes y las funciones, se simplifica la comprensión del sistema.

Cuadro 1 LA GESTION DE LOS RECURSOS HUMANOS



¹ H.A.C.: Hoteleros, asimilados y complementarios

se le dedique, en razón de la importancia de los problemas humanos en la empresa hotelera, asimilada y complementaria, un estudio preliminar que se debe complementar con investigaciones más precisas sobre una mejor base estadística y operacional.

1. LOS DIVERSOS ASPECTOS DE LA ESTRUCTURA DE LA EMPRESA TURISTICA

Las empresas se crean habitualmente con vistas a conseguir objetivos realizados colectivamente. «Esto significa que las secuencias de actividades necesarias para conseguir estos objetivos son demasiado importantes para un solo individuo y que deben estar fraccionados en unidades secuenciales que los empleados puedan tratar según una tecnología dada dentro de un cierto ambiente de trabajo»¹⁰.

Las unidades y servicios se encuentran integrados en la estructura de la empresa, en una secuencia particular concebida a la salida por los «arquitectos» de la empresa para conseguir los objetivos que se han fijado. Pero a esta estructura inicial se añade una estructura informal, no intencional, porque los trabajadores tienden a modificar su ambiente de trabajo, tratando de adaptarse a las condiciones de trabajo, a la técnica de la empresa. La razón de ello es que las empresas son organizaciones vivas y dinámicas. Tienen numerosos componentes independientes que la estructura formal e informal y las redes de comunicación vuelven a integrar.

No hay, pues, una estructura-tipo de empresa hotelera, asimilada o complementaria. Todo depende de la medida, de la función y de la filosofía de la empresa.

1.1. La estructura formal de la empresa

Globalmente, la estructura es el armazón estático de la empresa considerada en tanto que sistema. Pero este sistema, por definición, es dinámico porque representa un conjunto de sistemas heterogéneos e independientes. La estructura en si permite la integración.

2. LA ESTRUCTURA INFORMAL DE LA EMPRESA TURISTICA

Mientras que la estructura formal se caracteriza por elementos y hechos racionales, la estructura informal de la empresa es un fenómeno emergente y móvil. Porque constituye la red de relaciones sociales e interpersonales de los miembros de la empresa. Estas relaciones nacen de las afinidades personales, de intereses sociales comunes, de valores y actitudes propios de cada individuo en el ejercicio de su trabajo o personalidad.

El trabajo es la preocupación de la mayor parte de los individuos. Ellos toman dos decisiones importantes: la de participar en la empresa y la de producir a un nivel aceptable. Estas decisiones van a determinar el comportamiento de los individuos y también de los grupos en la empresa. Pero, para comprender mejor estos comporta-

¹⁰Ch. Argyris «Participation et Organisation», Dunod, Paris, 1970, p. 33.

mientos dentro de la estructura informal, deben también abordarse las nociones de autoridad, poder y liderazgo.

A) La decisión individual de participar en la empresa

¿Cuáles son los factores que inducen a un individuo a entrar al servicio de una determinada empresa o quedarse en su puesto de trabajo si ya forma parte de esta empresa?

«De modo general, la organización debe mantener un cierto equilibrio entre las incitaciones o estimulantes que ella prodiga y las contribuciones que ella recibe de sus miembros»¹¹.

Cada individuo entra o se queda en una empresa porque las ventajas son percibidas como tales o son superiores a las contribuciones que aporta. El individuo persigue, pues, la satisfacción de sus necesidades.

1. Las necesidades fundamentales del individuo

Douglas McGregor¹² resume así el esquema de Maslow de la jerarquía de las necesidades: «El hombre es un animal insatisfecho; apenas ha colmado una de sus necesidades cuando otra la reemplaza. Este proceso es continuo y se presenta en escalones sucesivos, lo que se percibe según una jerarquía de importancia».

En primer lugar se encuentran las necesidades fisiológicas: Son la única razón de vivir: hambre, reposo, ejercicio, amor, alojamiento y protección contra los elementos.

— Las necesidades de seguridad son un deseo de protección contra el peligro, la amenaza, la privación.

— Después, el hombre quiere satisfacer sus necesidades sociales, como la necesidad de propiedad, de asociación, la de estar integrado dentro de un grupo, y de sentirse aceptado por sus semejantes.

— La necesidad de estima concierne a la confianza en sí mismo, la independencia, el desarrollo, la competencia, el saber. Esta necesidad afecta también a la reputación, la condición social, la consideración, el respeto justificado de sus colegas.

— En la cima de la jerarquía se encuentran las necesidades del autocumplimiento o de realización. Estas son las necesidades que el individuo experimenta para realizar sus aspiraciones, para perfeccionarse, para crear un sentido amplio del término.

Esta jerarquía puede representarse como una pirámide (ver cuadro 2).

Hasta que nuestras necesidades son satisfechas, crean tensiones internas que nuestro comportamiento tiende a reducir. Si el individuo es incapaz de satisfacer sus necesidades o de reducir sus tensiones, se sentirá frustrado y reaccionará adoptando o bien un comportamiento de alineación o un comportamiento de agresividad.

El cuadro 3 resume el sistema de adaptación.

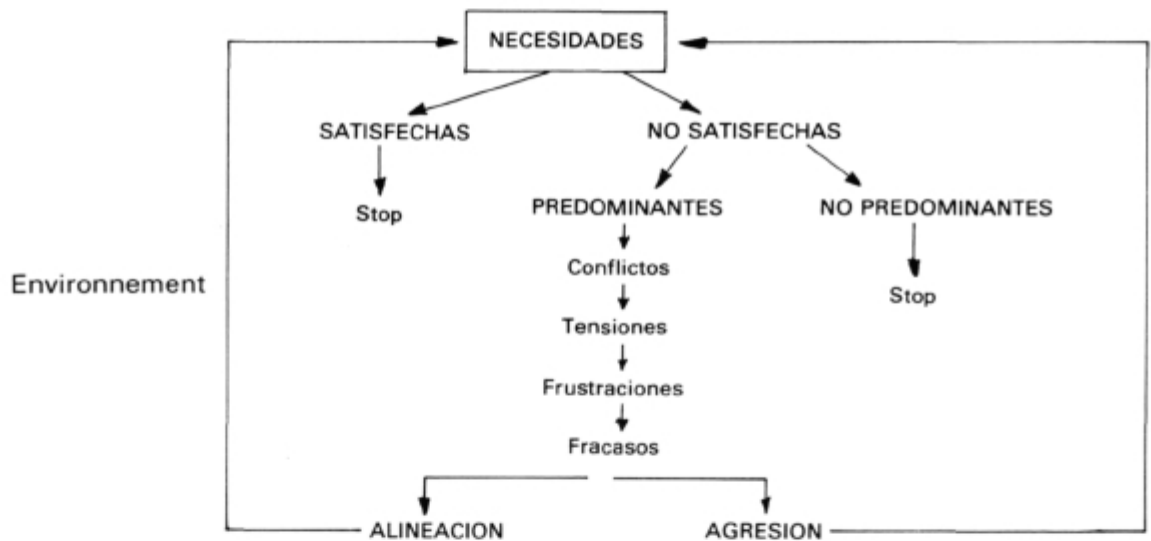
¹¹ J. Grisé «Réflexions sur les problèmes humains dans les organisations», *Revue Commerce*, Montréal, février 1972, p. 12.

¹² D. McGregor «The human side of Enterprise» Mc Graw-Hill, New York, 1960, p. 35 y ss.

Cuadro 2
LA PIRAMIDE DE LAS NECESIDADES



Cuadro 3
EL SISTEMA DE ADAPTACION



Fuentes: Según Monteil/Crener; Grisé; Argyris.

Sobre un plano práctico, el cuadro 4 nos enseña como el trabajo puede satisfacer las necesidades del hombre.

En fin, la decisión de continuar participando en la empresa por un salario, está en función de otros factores: la satisfacción de su trabajo y la percepción que tiene de su movilidad.

Mientras que el individuo se sienta satisfecho de su trabajo, es escasa la probabilidad de abandonar la empresa voluntariamente. Esta satisfacción es grande si percibe que su trabajo está de acuerdo con la imagen que se hace de sí mismo, si sus relaciones de trabajo

Cuadro 4

TRABAJO Y SATISFACCION DE LAS NECESIDADES

Necesidades	Satisfacciones como resultado directo del trabajo	Satisfacciones como resultado indirecto del trabajo
Fisiológicas		Sueldo y supervivencia física
Seguridad	Condiciones de trabajo, estabilidad de empleo	Seguridad económica
Vínculos sociales	Pertenencia a grupos formales o informales	Estatuto social
Estima	Estatuto, rol y rango en la empresa; posibilidad de afirmarse	Consideración, Respeto
Autorealización	Creación, innovación, perfeccionamiento	Tiempo libre dedicado a la búsqueda personal y a su perfeccionamiento

Fuente: Según Crener/Monteil, op. cit. p. 347.

son estables y seguras y si la empresa es lo suficientemente grande para que sus oportunidades de promoción sean buenas.

La percepción de su movilidad por el empleado está en función del número de alternativas posibles. Estas alternativas son a veces numerosas en el turismo, lo que explicaría en parte las tasas elevadas de rotación (*turnover*) del personal. Debe mencionarse igualmente que la competencia, las aptitudes y la personalidad son factores que pueden aumentar o disminuir la probabilidad de esta percepción. La insatisfacción en el trabajo es un factor principal que incita al empleado a buscar sistemáticamente las otras alternativas.

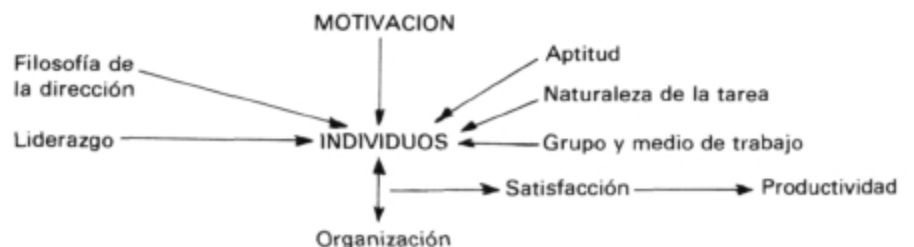
B) La decisión individual de producir a un nivel aceptable

«La satisfacción y la productividad son función de un conjunto de variables que ejercen su influencia de manera compleja sobre el comportamiento de un individuo»¹³.

Jacques Grisé explicita este pensamiento a través del siguiente cuadro:

Cuadro 5

SATISFACCION Y PRODUCTIVIDAD DEL INDIVIDUO



¹³J. Grisé, op. cit. p. 13.

Cinco factores influyen en la decisión de producir a un nivel aceptable:

- Las motivaciones, las aptitudes y las competencias del empleado.
- La percepción que un empleado tiene de su trabajo.
- La naturaleza del grupo de trabajo.
- La filosofía de la dirección.
- El liderazgo de contramaestres o de patrones (que trataremos a parte al mismo tiempo que la autoridad y el poder).

(i) La motivación del empleado

«Tomada en su sentido general, la motivación, según Lagache, corresponde a una modificación del organismo que le pone en movimiento hasta la reducción de esta modificación. Esta definición coloca la motivación en el cuadro general de la homeostasia. Factor psicológico (consciente o no) que predispone al individuo a cumplir ciertas acciones o tender hacia ciertos fines»¹⁴.

La motivación viene a ser una fuerza o un dinamismo que permite al individuo cumplir su trabajo cada vez mejor. Cada necesidad puede, entonces, percibirse como una motivación que empuja a la acción y a la satisfacción.

Según ciertos investigadores¹⁵ la necesidad de lograr el éxito no es innata, es un aprendizaje. Se la puede desarrollar en el empleado. Esto es importante, porque los empleados que experimentan esta necesidad alcanzan altas productividades. Por el contrario, la necesidad de afiliación a la empresa o la necesidad de poder influyen menos en la eficacia del individuo.

El trabajador que siente el deseo de tener éxito, busca a menudo una situación donde pueda ser responsable de sus acciones. Tiene necesidad de responsabilidad y de iniciativa personal, y quiere un *feedback*, una respuesta a los resultados de sus iniciativas, lo más rápidamente posible. Este *feedback* le ayuda a reformular sus objetivos y métodos de trabajo.

El empleado trata también de elegir un «nivel de riesgo que le permita realizar la plena medida de sus capacidades y de su potencial»¹⁶. En fin, para satisfacer sus necesidades de logro, el empleado explora a menudo y sistemáticamente su contorno a la búsqueda de consejos y de métodos para poder ayudarse a mejorar¹⁷.

(ii) La naturaleza motivadora del trabajo

La naturaleza de la tarea debe permitir la expresión de necesidad de logro; de lo contrario, es posible que el individuo quede subempleado.

Herzberg¹⁸ propone una teoría general de la motivación al trabajo: los factores que conducen a la satisfacción son distintos que los factores que llevan consigo la insatisfacción. Para los primeros mencio-

¹⁴H. Piéron «Vocabulaire de la psychologie», P.U.F., 1963, p. 249.

¹⁵ El grupo de Mc Clelland-Atkinson, de la Universidad de Harvard.

¹⁶ J. Grisé, op. cit., p. 14.

¹⁷ Mencionaremos que existen hace algunos años programas de formación al éxito (Achievement Motivation Training), como aquél del profesor Hodgson, de la Western Ontario University.

¹⁸ F. Herzberg, «Une fois de plus, comment motiver vos employés», Harvard Business Review, 1968; 1, pp. 53-62.

naremos, por ejemplo, la necesidad de logro, la consideración, la tarea en sí misma, la responsabilidad, el ascenso y el desarrollo personal. Entre los segundos, la política de la compañía, la vigilancia, las relaciones con los capataces, las condiciones de trabajo, el salario, los rendimientos con los compañeros, la vida personal, el estatuto y la seguridad.

La motivación para el trabajo depende también, en gran parte, del estilo de la dirección.

3. EL SISTEMA DE LOS RECURSOS HUMANOS Y SUS OBJETIVOS

Estamos en una fase de transición en la que se considera la utilización y la valoración de los recursos humanos para la empresa.

Se han hecho múltiples análisis y observaciones, especialmente en la hostelería, sobre la distancia que existe en materia de productividad del trabajo entre las empresas americanas y las empresas europeas. Estos análisis ponen en evidencia la importancia del desarrollo de los recursos humanos como factor de eficacia y de productividad. Señalan cómo la empresa hostelera, asimilada y complementaria, evolucionan rápidamente bajo los efectos del desarrollo tecnológico, económico y social, y cómo el medio de trabajo soporta esta evolución y acentúa sus efectos, formando un sistema abierto. El sistema de los recursos humanos. Conviene, por lo tanto, definir este último y mostrar cómo su desarrollo entra en la estrategia y los objetivos de la empresa bajo influencia de un cierto número de factores.

A) El sistema de los recursos humanos: definición

El sistema de los recursos humanos es un conjunto formado por los factores humanos y las técnicas y políticas de su administración, de su gestión y de su desarrollo en la empresa. Está fraccionado e incluido en las diferentes funciones de la empresa, tales como:

- la planificación, es decir, la definición de los objetos y de la estrategia de la empresa;
- la organización, es decir, la distribución del trabajo en tareas individuales y la puesta en relación de los individuos y de los grupos responsables del trabajo;
- la dirección, es decir, las instrucciones necesarias para los miembros de la empresa;
- el control, es decir, la ejecución de las actividades según los planos establecidos, y las correlaciones eventuales de esta ejecución.

Estas funciones son independientes dentro del sistema de los recursos humanos, cuando un superior se ocupa de los problemas de sus subordinados, o también se da una integración en dicho sistema. Pero es la administración de personal la que administra y rige direc-

tamente el sistema de los recursos humanos. La dirección es un servicio dirigido por un jefe de personal, al cual el director general delega una parte de sus poderes de mando sobre el personal, mientras otra parte se encuentra delegada en la jerarquía. El jefe de personal es un consejero de la dirección y ejerce su función dentro del marco de los principios definidos según la planificación. Es un coordinador de los problemas del personal a través de toda la jerarquía y todos los servicios. «Se puede decir que está allí para velar por la constitución y para hacer la ley.»¹⁹

En las pequeñas empresas de artesanía, el patrón o el gerente ejerce esta función, y a menudo se descuidan los deberes que les son atribuidos.

El *management* del sistema de los recursos humanos es, por tanto, la administración y la gestión de un cierto número de técnicas y de procedimientos que examinaremos detalladamente y que se pueden representar según un ciclo (cuadro 6).

Cuadro 6:
EL MANAGEMENT DE LOS RECURSOS HUMANOS



Fuente: Adaptado de Lundberg y Armatas, op. cit., p. 1.

Este análisis sólo evoluciona si se le incluye la noción de desarrollo. Porque, aunque se hable de desarrollo, esto no corresponde sólo a cambios cuantitativos, sino también cualitativos: «cambios de orden tecnológico, cambio de orden organizativo, cambios en el hombre mismo, que implican su saber, su saber hacer y su creatividad; estos cambios se muestran mutuamente y son más o menos interdependientes»²⁰.

El desarrollo de los recursos humanos es bastante complejo. Postula una medida precisa de costes y de inversiones, una estrategia y una coordinación pensada a un nivel central. La dirección general, por

¹⁹ J. Diverrez, «Politique et techniques de direction du personnel», E.M.E., París, 1962, p. 41.

²⁰ H. Théry, «Insertion du Travail Social dans le Developpement», Recherche sociale, 25; 1969, pp. 4-10.

ejemplo, no es, por tanto, sinónimo de burocratización y de centralización, porque en la medida donde el desarrollo supone una creatividad largamente repartida y un espíritu de iniciativa, la descentralización —que no excluye un esfuerzo de planificación— se revela la más eficaz en cuanto respeta las autonomías y asegura a los individuos y a los grupos amplios márgenes de libertad.

Este análisis se hizo, en parte, dentro de grupos grandes industriales después de la Segunda Guerra Mundial en los Estados Unidos. Fue retomada por teóricos tanto del Oeste como del Este (en Checoslovaquia por Ota Sik). En estas diferentes investigaciones, el factor humano viene a ser el principal factor de desarrollo por las capacidades y el potencial de innovación que encierra.

En realidad, cada empresa opta por un modo de desarrollo en cuanto hace intervenir más o menos la libertad o la limitación, centralizando más o menos la decisión según su importancia, dejando más o menos espacio a la iniciativa y a la espontaneidad de los individuos y de los grupos. Eso quiere decir que hace destacar uno de los dos términos de los binomios siguientes:

- autonomía-solidaridad,
- espontaneidad-coherencia,
- libertad-control,
- creación-ejecución,
- movimiento-estructuración,
- gratuito-rentable,
- juego-cálculo.

La finalidad del desarrollo de toda empresa debería consistir en reconciliar las necesidades de los unos con la de los otros y en reconsiderar los objetivos de la empresa para incluir el desarrollo de sus miembros. Pero, como los recursos humanos son todavía difíciles de cuantificar, a pesar de los progresos recientes en la administración y de la gestión de personal, resulta por ello que el problema del desarrollo es fácilmente olvidado en lo que se refiere a deseos teóricos y objetivos, y no define una estrategia de personal.

Esta estrategia de personal, «es un cuadro coherente de pensamiento que permite definir los medios de cumplir la vocación de la empresa y de atender sus objetivos en materia de personal»²¹.

Etimológicamente, la política es el arte de gobernar la ciudad o todo un grupo humano. La supervivencia de la empresa depende de un cierto número de políticas: la política financiera, la política comercial, la política técnica y la política de personal. De una manera general, se puede decir que cada empresa se guía por una determinada política, buena o mala.

Es consciente y racional, o impulsiva y empírica. Es explícita o implícita, lo cual significa que la dirección tiene o no tiene informado sistemáticamente el personal. Puede también ser comprendida y admitida por el personal o, por el contrario, impuesta. En fin, esta política atiende o no sus finalidades.

²¹ R. Armand, «Gestion souple des ressources humaines», *Le Management*, Paris, mars 1972, p. 35.

La ambigüedad de ciertas formulaciones de objetivos políticos arrastran a la mayor parte de los *managers* modernos, según la American Management Association, a pensar que la única política de personal posible, válida y perdurable, es un compromiso justo entre dos tipos de intereses siempre en presencia:

- el interés puramente económico de la empresa;
- los intereses materiales y morales de los miembros de esta empresa.

La política de personal impone y ordena el conjunto de estrategias (u objetivos concretos a largo o medio plazo) y tácticas (a medio o corto plazo) que concierne a la gestión y a la administración de personal: el efectivo, su selección y su contrata; el perfeccionamiento, la información, la disciplina, la higiene y la protección de los trabajadores, las obras sociales. Estos puntos se refieren de una manera general a lo que se llama relaciones humanas, condiciones de vida y de trabajo, relaciones de trabajo o relaciones de trabajadores, relaciones industriales, y hoy, bajo influencia americana, gestión de personal o *management* de los recursos humanos.

En la óptica del desarrollo de los recursos humanos, los objetivos de una política de personal contemplarían:

- transformar el conjunto de las fuerzas específicas de la empresa que condicionan el comportamiento y las ideas de sus miembros;
- favorecer el cambio de los valores y de las normas en tanto que no correspondan más a las necesidades internas y externas de la empresa.

Para ser innovadora, la política de personal debería tener a la vista los fines siguientes:

- crear una atmósfera abierta y orientada hacia la solución de problemas;
- situar la responsabilidad para la toma de decisiones y la solución de problemas lo más cerca posible a las fuentes de información que le corresponden;
- conciliar la autoridad propia de una función a un estatuto, con el de la competencia y el conocimiento;
- crear en la empresa un clima de confianza entre los individuos y los grupos de trabajo.
- adaptar las tendencias concurrentes a las finalidades del trabajo y maximizar los esfuerzos comunes;
- convencer a los asalariados de que los objetivos de la empresa son los suyos, haciéndoles participar en su definición;
- ayudar a los *managers* a asumir sus tareas, de acuerdo con objetivos coherentes, más bien en función de la costumbre o siguiendo objetivos que no deberían estar inscritos en su dominio de actividad;
- desarrollar un sistema de recompensa en dinero o en especie

que tenga en cuenta los resultados de crecimiento y desarrollo y de la disciplina de cada uno.

Técnicamente, el desarrollo se hace por una serie de procedimientos que son de incumbencia de la administración y de la gestión de personal, porque induce a una especialización de las actividades, la multiplicación y la diversificación de los grupos de trabajo, la especificidad y la irreductibilidad de las personas.

En definitiva, la noción de desarrollo se define como una tensión entre el «tener más» y el «ser más». En algunos momentos, la lucha por el desarrollo es una lucha para evitar la escasez y la necesidad y el «tener más», en donde la eficacia y el rendimiento en el dominio de la producción viene por las motivaciones dominantes.

B) Desarrollo del personal y desarrollo de las personalidades

No se trata de acentuar la alineación de los empleados de la hostelería por el establecimiento de procedimientos de condicionamiento, ya que en esta industria, el empleado generalmente no puede tener una vida familiar normal y equilibrada, sea porque no tenga un domicilio fijo, sea porque esté separado de los diferentes miembros de la familia. En fin, muchas veces soporta los riesgos de un medio artificial, un clima de vacaciones²². Retel observa, por otra parte, que muchos empleados son solteros a causa de su profesión, que los divorcios son más numerosos en esta categoría social que en otra, que la esperanza de vida aquí es más débil, que los trabajadores son menos capaces que otros de comprometerse políticamente, socialmente, sindicalmente, y que la vida de trabajo está marcada por una inseguridad profunda. Por lo tanto, lo único que cuenta es ganar dinero.

¿Cómo encontrar soluciones adecuadas? El concepto de estrategia de personal nos permite obtener algunas respuestas:

- Aplicación de datos de la ergonomía y de las teorías de la ampliación de las tareas;
- la tendencia de discutir con la autoridad y de desarrollar la participación;
- los fenómenos de la creatividad y de la democracia industrial;
- la resolución de los conflictos y la reducción de las desigualdades.

(i) Ampliación de las tareas

Los estudios de los puestos de trabajo se desarrollaron a partir de los trabajos de Taylor, y con más interés a partir de 1945, con la introducción de las investigaciones ergométricas, centradas en la adaptación de la máquina al hombre y después en la situación del hombre en su trabajo bajo todas sus formas.

Las conclusiones actuales de estos investigadores rechazan el mito clásico de la división del trabajo. La polivalencia, la libre distribución

²² Véase: Pitrou y De Lavigne, «Etude sur les salariés du tourisme», Caisse d'allocations familiales de la Savoie, Chambéry, avril 1981, 42 pp.

de las tareas dentro de los equipos, y la ampliación de puestos de trabajo son reglas preconizadas por la ergonomía, que considera el puesto como un micro-universo donde el trabajador pueda moverse con soltura y facilidad.

En particular, la ampliación de las tareas (o el enriquecimiento del trabajo) es un medio de desarrollo de la persona, porque es una reestructuración de los elementos del trabajo dentro de una perspectiva total para vencer la monotonía, la fatiga, la tensión nerviosa, los accidentes, y hacer al trabajador más responsable, más autónomo y controlar más fácilmente su propia eficacia. Se comprueba, pues, en el empleado, que se siente más motivado, una mejor utilización de su energía, de sus competencias y de sus habilidades técnicas.

(ii) La contestación de la autoridad

Parece desprenderse también una tendencia a reconocer el derecho de mandar solamente a aquel que los subordinados admiten como intérprete y portavoz de las finalidades del grupo: el líder informal. Este es un ejemplo corriente para los equipos de investigación y también para los equipos de temporada.

La empresa está mal preparada para afrontar esta nueva situación. Hasta aquí, el mandato aparecía como el resultado de principios intangibles y supuestamente eternos. El papel del subordinado era, sobre todo, un elemento de ejecución. «Pero en la medida en que la obediencia de los subordinados no puede ser reducida también automáticamente, al igual que en el pasado, y que se basa en su motivación, su comprensión del trabajo y su participación, el mandato aparecerá, por el contrario, como el arte ejercido por el jefe de reconocer, aceptar y de tomar en cuenta contradicciones inevitables y constantemente renovadas, con el fin de superarlas y resolverlas a partir de una cierta creatividad»²³.

La autoridad será entonces definida también en términos de contradicción. Lo que debe, sin duda, aceptarse profundamente, pero al mismo tiempo cuestionarla, por lo menos periódicamente.

(iii) La creatividad y la democracia industrial

Por otra parte, la combinación de un mercado de trabajo estrecho y de un sector donde el trabajo de animación ofrece cada vez más atractivos, ocasiona una nueva serie de exigencias en el tipo de trabajo y en las condiciones que pueden ofrecer las empresas hoteleras, asimiladas y complementarias.

A menos que se dejen las tareas corrientes a los trabajadores extranjeros de las naciones subdesarrolladas, debe buscarse la manera de humanizar los trabajos en la industria hotelera y orientarse hacia tareas que requieren más inteligencia y creatividad y una codeterminación de la naturaleza del trabajo y de sus condiciones. Esto es un problema de democracia industrial.

En efecto, Strong y Stein han demostrado que una autoridad de-

²³ J. Ardoino, «Management ou commandement, participation et contestation», Fayard-Mame, Paris, 1970, p. 53.

masiado rígida y directivos demasiado numerosos obstaculizaban la creatividad. Al contrario, una cierta libertad, una cierta democracia en el seno de la empresa eran factores positivos de creatividad ²⁴.

Esta creatividad es esencial en una industria en la que el ambiente cambia constantemente. La empresa no puede adaptarse a las condiciones de un medio, que sí son personales; incluso a nivel subalterno, es suficientemente motivado para imaginar soluciones adecuadas para cada situación nueva, porque parece que existe una correlación entre la actividad creadora, el hecho de encontrarse personalmente implicado en una situación y quizás también «el desafío de hacer alguna cosa diferente, la posibilidad de vivir una experiencia personal» ²⁵.

(iv) *El fenómeno del conflicto y las desigualdades*

Hace falta tratar el problema de las tensiones y de las desigualdades en la empresa. El fenómeno del conflicto viene a ser un dato inevitable de la realidad social. Las ciencias humanas han tratado generalmente de minimizarlos. Ciertas teorías pretenden que en cuanto se suprimieran los obstáculos a la comunicación, en cuanto se ofrecieran a la agresividad válvulas de escape relativamente inofensivas, se restablecería satisfactoriamente la armonía social.

Ahora bien, «las fuentes de tensiones profundas existen entre las generaciones; entre los sexos; entre razonamientos responsables, técnicos y otros; entre los capitales sociales y sus sucursales, para dar sólo algunos ejemplos. La empresa debe decidir si continúa buscando ese tipo de armonía que se encuentra en los cementerios, o si quiere, por el contrario, experimentar lo que puede ser una institución donde las tensiones son vigorosas, abiertas... y también fecundas» ²⁶.

Esto es importante en la industria hotelera y asimilada. En caso contrario, las desigualdades se refuerzan en un círculo vicioso que sólo la violencia de una huelga puede romper. Si las capacidades y el sentido de responsabilidad se reparten de manera diferente entre las personas, esta desigualdad de base se refuerza considerablemente por la acción de los intereses particulares y por ciertos efectos de encadenamiento. Es necesario que los *managers* tomen conciencia si quieren actuar verdaderamente a un nivel de desarrollo de los recursos humanos.

4. LA FORMACION Y LA PROMOCION EN LA EMPRESA

Se presenta aquí una aplicación más precisa de análisis de sistemas a una de las cuestiones esenciales de la gestión de los recursos humanos.

La palabra formación ha reemplazado poco a poco los términos de enseñanza, instrucción y aprendizaje. En la empresa marca una evolución de los conceptos pedagógicos para facilitar la adaptación de los trabajadores a los cambios de técnicas y de condiciones de trabajo, para favorecer la promoción de estos trabajadores a los diferentes niveles de cultura y de la cualificación profesional, y para acreditar su

²⁴ Véase el artículo de A. Dahammi, «Structure d'organisation et créativité individuelle», *Revue Commerce*, Montréal, juillet 1972, pp. 12-17.

²⁵ *Idem.*, p. 15.

²⁶ A. Thibaut, «Remise en question du rôle des sciences humaines dans la gestion du personnel», *Revue Commerce*, Montréal, septembre 1971, p. 16.

contribución al desarrollo de la empresa y de la comunidad social entera.

La formación, en efecto, para aportar sus frutos, debe estar integrada en un plano de desarrollo de los recursos humanos en la empresa, basada en un análisis en profundidad de las necesidades de ésta, en función de la evolución probable del medio interno y externo. Una política de formación no es, entonces, una política a corto plazo, debe estar ligada a la gestión previsible de personal y debe desembocar en una política de promoción de los trabajadores.

Por su parte, el empleado descubrirá, a través de la formación, nuevas razones para desarrollar su carrera y actuar más eficazmente en la función que ocupa en la empresa.

Las políticas de formación y de promoción contribuyen a su desarrollo: sus intereses y los de la empresa serán, de esa manera, interdependientes.

Dado el carácter particular de la industria hotelera, asimilada y complementaria, el proceso de su desarrollo puede, por lo tanto, desenvolverse siguiendo diferentes puntos de vista²⁷:

- a través de las posibilidades de carreras múltiples;
- a través de una capacidad para avanzar de una carrera a otra;
- a través de una capacidad de atenerse a la vanguardia de su profesión, para responder a las necesidades futuras de esta profesión;
- a través de una ampliación de conocimientos de métodos de aprendizaje;
- a través de un desarrollo cultural «multinacional» (lenguas, idiomas, viajes..., etc.);
- a través de una capacidad para trabajar en diferentes empresas, en diferentes organizaciones y diferentes ambientes;
- a través de una capacidad de crecer «verticalmente» y «horizontalmente» en función del desarrollo y crecimiento de la empresa;
- a través de una capacidad de generar cambios en el futuro.

Conviene, pues, definir en esta óptica lo que podría ser una política de formación y una política de promoción.

Para un acercamiento nuevo de la formación en términos de sistema

Con la evolución de la industria hotelera, se ha tenido que reconocer que era necesario dispensar una formación profesional a los trabajadores, independientemente de su cualificación y su edad. También, en el transcurso de los últimos años, la formación profesional ha sido objeto de discusiones y de experiencias en casi todos los países.

¿Qué podría ser, entonces, una política de formación de personal en la empresa hotelera, asimilada y complementaria? La mayoría de

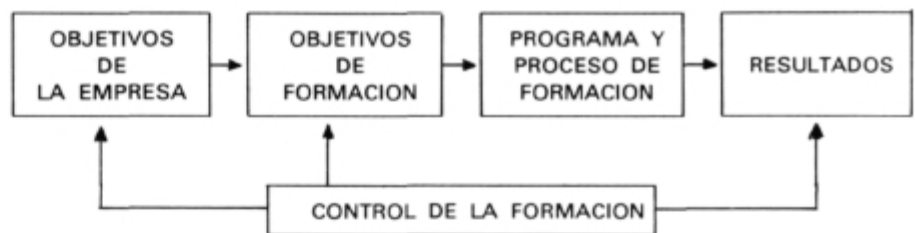
²⁷ Anton W. Gotehe, «Executive development in the Hotel-Motel Industry, Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, 12/4, 1972.

los profesionales utilizan actualmente un criterio tradicional que consiste en describir el proceso de formación de personal de la empresa como una serie de etapas:

- determinación de las necesidades de formación;
- elección de uno o varios criterios teóricos apropiados a las materias a enseñar;
- definición de los objetivos de la formación;
- desarrollo de un programa con miras a estos objetivos;
- selección de los participantes;
- determinación de la expectativa de los objetivos.

A la luz de la enseñanza del análisis de sistemas, conviene abandonar este tipo de criterio. En efecto, el criterio tradicional plantea implícitamente que la formación es un producto «terminado», y una vez atendidos sus objetivos, el programa se finaliza. Ahora bien, la noción de sistema muestra, por el contrario, que se trata de un proceso continuo gracias a las interacciones realizadas, a la información de vuelta que permite una mejora del programa de formación donde las necesidades de formación vienen a ser modificadas.

La política de formación se puede, entonces, establecer según el siguiente esquema:



5. EL BALANCE SOCIAL DE LA EMPRESA Y LA PUESTA EN MARCHA DE LOS INDICADORES SOCIALES

La puesta en práctica del análisis de sistemas en la gestión de los recursos humanos de las empresas y organizaciones turísticas, se hizo indirectamente a través de la formación de personal, la evaluación y el control de personal, el enriquecimiento de las tareas y, sobre todo, a través de la utilización del *balance social de la empresa turística*. Ese balance social constituye un movimiento envolvente en la historia de la información social y un verdadero instrumento de innovación social en la empresa turística. Permite una evaluación dinámica de las relaciones sociales y es, en sí mismo, un instrumento de evolución de las relaciones sociales.

En este contexto, Michel Deguy presentó, en 1982, al Centre des Hautes Etudes Touristiques de Aix-en-Provence, una tesis de doctorado titulada «*Desarrollo de los recursos humanos en la industria hotelera*», que constituye una aplicación práctica de la ciencia de los sis-

temas gracias al análisis de ese balance social. Para Deguy, el balance social va más allá del estado descriptivo de una situación. Se constituye por un sistema de indicadores sociales o *ratios* sociales, que se definen como «producto significativo del valor de dos elementos característicos del clima social de una empresa»:

a) **Los *ratios* sociales**

Los objetivos de tales *ratios* son, en general, los siguientes:

- permitir preparar el futuro, sin estar anticipado a los acontecimientos o desbordado por la evolución;
- facilitar la planificación y el establecimiento de una política de personal más coherente;
- incitar a practicar una política de concertación y de explotación.

Los *ratios* sociales se utilizan cada vez más como instrumentos de medida en los dominios financieros y económicos. Entre tanto, no es posible traducir sistemáticamente en cifras o en fórmulas un conjunto de situaciones humanas donde la complejidad es móvil y que reúne una multitud de fenómenos psicológicos y sociológicos. Esto es, según Michel Deguy, porque es necesario limitarse a una serie de indicadores como:

- los *efectivos*, con su definición de la evolución mensual entre efectivos inscritos, pagados y trabajo; los cambios que intervienen por categorías profesionales, sexo, tipo de remuneración, nacionalidad, medida de rotación de personal, antigüedad en la empresa y edad;
- las *presencias*, para medir las tasas de ausencia y la evolución de la estructura de presencia y ausencias, por motivo principal;
- las *remuneraciones*, para seguir la evolución del porcentaje de coste de personal comparado con la cifra de tareas, horas tasa, servicios comprendidos; en fin, el precio proviene de la tasa de personal;
- los *gastos de formación profesional*, para ahorrar su importancia según los mismos criterios que los efectivos y el interés que de allí toman el personal y la dirección.

Para Deguy: «los *ratios* sociales pueden ser un instrumento eficaz para definir y determinar la responsabilidad social, pero sean las que sean las hipótesis de explotación, deben estudiarse con criterio y separadamente». Se destacan, pues, objetivos para este instrumento de gestión, tales como:

- elaborar una serie de productos para medir y aclarar los elementos característicos de un conjunto socioeconómico;
- determinar productos significativos, a fin de dar elementos coherentes a los responsables y permitirles orientar las decisiones según el análisis de los resultados constatados...
- proporcionar a los compañeros del establecimiento indicadores

RESUME

On souligne dans ce travail la prise de conscience, pendant le dernier quart du présent siècle de l'homme en tant que ressource la plus estimable, ce qui poussa aux responsables des organisations à utiliser la science des systèmes dans la gestion de ses ressources humaines.

R. Lanquar essaye de répondre à ce problème de l'application de la science des systèmes à la gestion des ressources humaines dans l'organisation touristique.

Après avoir donné une définition de l'analyse des systèmes dans le cadre de la théorie des organisations, l'auteur propose d'analyser plus attentivement l'entreprise touristique, les différents aspects de son structure formelle et informelle. Il fait une présentation du système des ressources humaines ainsi que de ses objectifs. La formation et la promotion dans l'entreprise touristique sont étudiées comme une application plus précise de l'analyse des systèmes à une gestion essentielle de la gestion des ressources humaines. Enfin, on discute le rôle du bilan social de l'entreprise touristique et de la mise en marche des indicateurs sociaux; ceux-ci peuvent constituer des véritables instruments d'innovation sociale, tout en permettant l'évaluation dynamique des relations sociales.

La dernière partie de ce rapport concerne le feed-back du système des ressources humaines, c'est-à-dire, le processus du control. Les conclusions insistent sur le fait de que l'utilisation de l'analyse des systèmes porte à définir une stratégie du développement des ressources humaines, ce qui exige une très grande clairvoyance afin d'éviter l'impasse et beaucoup de courage pour se refuser aux solutions faciles.

que permitan un criterio común en la eventualidad de un diagnóstico para formular políticas. Además, la adopción de estos indicadores debe eliminar la aparición de «voces», restituyendo su importancia a la información ante los conflictos de las personas;

- facilitar las comparaciones inter-establecimientos o inter-empresas.

Los *ratios* o indicadores sociales que miden el coste de la contrata del personal y la productividad son, entre ellos, los más útiles y los más necesarios al buen criterio de un jefe de personal de una empresa turística. Para el coste de contrata, Deguy preconiza un método de acercamiento englobando gastos de contratación, de selección, de compromisos y de integración en toda aquella intervención, o en una cualquiera de sus etapas en donde es retenido y cifrado según una entidad de tiempo fijo después el grado de cualificación del candidato. Este método cifrado, desemboca en comparaciones de coste de contrata entre diversos puestos, entre la eficacia, la rentabilidad de procedimientos internos y externos, entre el coste de contrataciones sucesivas, que permiten la apreciación de la política seguida y del valor de la promoción interna realizada.

Después, proponiendo un método de cálculo de la productividad, Deguy ve cuatro objetivos:

- definir normas aceptables de trabajo,
- conciliar las posibilidades de productividad humana con la cualidad de prestaciones previstas,
- efectuar comparaciones en favor de normas desprendidas para establecer previsiones y una planificación de trabajo,
- buscar una mejor utilización del personal, sensibilizando el contorno a los imperativos que comporta.

Para atenderlos, Deguy prefiere referirse no a los valores medios, sino a los valores deducidos, constituyendo un óptimo de productividad, es decir, de trabajo efectuado por el producto de su gusto. Para situar esos *ratios* sociales se utiliza el siguiente procedimiento:

- *Jerarquizar la importancia de los fenómenos.*
- *Seguir el proceso de los fenómenos:* en sí mismo, el cálculo de un *ratio* social no sugiere ninguna indicación. Su significación sólo aparece cuando se la aproxima a lo que se considera como representativo de lo normal; debe buscarse, entonces, valores de referencia. La constitución de un historial es necesaria para el establecimiento de comprobación de las fluctuaciones.
- *Confrontar y comparar los fenómenos:* para apreciar mejor el factor «gestión de los recursos humanos» y establecer un diagnóstico sobre el estado de la coyuntura a la cual está confrontado.
- *Elaborar ratios pilotos:* la solución aceptable reside en la elaboración de valores normativos de la rama analizada del turismo.

SUMMARY

Conscientiously with this last quarter of century, the most appreciated resource was the man, at end, in order to lead to responsible people belong to organizations to use the systems science on deals with their human resources.

R. Languar's trying to reply this question with the application of systems science and deals of human resources into the tourist organization.

Afterwards to introduce a definition of the systems analyse into organizations theory picture, the author proposes to analyse harder the tourist industry and the several aspects of its correct and unreliable structure.

A presentation of the human resources and its aim systems is made. The training and promotion of the tourist industry are studied as an application more accurately being of these systems analysis and for essential deals about human resources. At least, the social balance of tourist industry role is discussed as well as the social matters beginning which they can constitute true arms of social novelty that let a dynamic evaluation of the social relationship.

The last item of this report refers to feed-back of the human resources system, to be said, the control processing. Conclusions insist upon the fact of using systems analysis which lead to define a strategy for the development of human resources, and this requires a great clairvoyance in order to avoid an impasse and much merit to support easy solutions.

— *Examinar los resultados:* se debe guardar el espíritu abierto para detectar las causas reales, examinando todos los aspectos posibles de un estado de hecho, y no partir de postulados doctrinales para tratar de arrimarse a la realidad económica. Estos resultados pueden presentarse de la manera siguiente:

- Periodicidad anual, semestral, trimestral, mensual...
- Unidad de medida, nombre, porcentaje...
- Modo de expresión, medio...
- Ilustración, tablero, gráfico, histograma...

Todo dependerá de sus posibilidades informativas.

— *Traducir los resultados:* una vez establecidos los resultados y examinado su interpretación hay lugar para buscar y analizar las consecuencias posibles de todas las decisiones correctivas a tomar en razón de la interdependencia de los resultados. El problema de la interpretación de *ratios* no es solamente aquél de la apreciación de los productos aislados; se trata de comprender un conjunto de *ratios* y de allí rendir cuenta.

— *Los límites de la utilización de ratios sociales:* éstos sólo pueden especificarse como disposiciones o enlaces susceptibles de una evaluación cuantitativa. Todo un dominio escapa a este método en lo que concierne, en particular, a los elementos cualitativos tales como las aptitudes de personal, el nivel de formación, el desarrollo en el trabajo...

b) El balance social

El balance social fue definido por una ley francesa de 1979. Deben ser recapitulados «en un documento único los principales datos cifrados, permitiendo apreciar la situación de la empresa dentro del dominio social, registrar las realizaciones efectuadas y medir los cambios acaecidos a lo largo del año en curso y en dos años anteriores». La puesta en marcha de un balance social constituye una nueva obligación hecha para los jefes de empresa en Francia para las empresas con más de 300 asalariados.

En Francia, el legislador persigue fundamentalmente tres objetivos:

i) La información: el balance social constituye una descripción de los resultados de la política social tomada en la empresa. Da a los interesados la posibilidad de apreciar de manera concreta las consecuencias de las decisiones tomadas dentro de la empresa.

ii) La concertación: el balance social prevé, de hoy en adelante, una base objetiva y útil a los compañeros sociales. Puede constituir un elemento importante de referencia de negociaciones sobre las prioridades de la política social de la empresa.

iii) La planificación: el balance social no es solamente una comprobación. En tres dominios precisos: la seguridad, las condiciones de trabajo y formación, el balance social sirve de base para la aplica-

ZUSAMMENFASSUNG

Es wird das Bewusstsein hervorgehoben, dass in diesem letzten viertel dieses Jahrhunderts der Mensch definitiv den wertvollsten Faktor darstellte, um die verantwortlichen der Organisation davon zu ueberzeugen, die Wissenschaft der Systeme zur Foerderung der menschlichen Gegenheiten anzuwenden.

R. Lanquar versucht dieses Thema zu beantworten.

Nach einer Praesentierung der Definition der Analyse der Systeme, im Rahmen einer Organisations-Theorie, schlaegt der Autor eine tiefgehende Analyse des Touristen-Unternehmens vor, sowie der diversen Aspekte ihrer formalen und nicht formalen Struktur. Es werden die Systeme der menschlichen Gegenheiten und deren Ziele vorgestellt. Die Ausbildung und Foerderung im Touristen-Unternehmen werden als eine detaillierte Erweiterung der Analyse der Systeme studiert, in bezug auf die Foerderung der menschlichen Gegenheiten, mit anderen Worten, es wird die Rolle der sozialen Ausgleichung des Touristen-Unternehmens und die Inbetriebsetzung der sozialen Anzeiger eroerter, welche tatsaechlich echte soziale Erneuerungs-Instrumente darstellen koennen, um somit eine dynamische Entwicklung der sozialen Verhaeltnisse zu erreichen.

Der letzte Absatz dieser Arbeit bezieht sich auf den Feed-Back der Systeme der menschlichen Gegenheiten, d.h. der Prozess der Kontrolle. In der Zusammenfassung wird auf die Tatsache bezug genommen, dass die Anwendung der Analyse der Systeme definit zur Entwicklung einer Strategie der menschlichen Gegenheiten fuehrt, was eine grosse Voraussichtbarkeit bedeutet, um zu vermeiden, in eine Sackgasse zu gelangen und sehr viel Mut, um einfachen Loesungen widerstehen zu koennen.

ción de programas anuales de la empresa. Contribuye también a enriquecer la discusión sobre sus objetivos, a fin de poner en marcha prioridades claramente reconocidas.

6. EL FEED-BACK DEL SISTEMA DE RECURSOS HUMANOS: EL PROCESO DE CONTROL

El balance social puede ser también uno de los más importantes elementos de la actividad de control, esencial para el buen funcionamiento del sistema de los recursos humanos en la empresa y en la organización turística. Esta actividad de control no es una sanción, es más bien un proceso de evolución que se debe tener para verificar si los resultados están conformes con los planes fijados de acción y si ha lugar, aportar correcciones a estas sanciones. Esta definición engloba las demás etapas del proceso del *management*, tales como la planificación y la dirección. Porque el control está necesariamente ligado a los objetivos de una empresa u organización. Da informaciones sobre lo que está hecho en relación a lo que debería estar hecho.

Pero si el control tradicional reposa en una diferenciación de papeles y tareas y en una superioridad del controlador, sobre todo en un contencioso represivo y revistiendo un carácter categórico normativo y sancional, *el control en términos de ciencias de sistemas* es, ante todo, un feed-back orientado hacia la regulación y la corrección en vista de una mejor *performance* y de una optimización de los objetivos.

Según ciertos autores, la esencia del control es la acción que permite el ajuste de las operaciones a *ratios* preestablecidos, siendo su base la información del jefe; de ahí la importancia de esta información, como resulta del siguiente cuadro:



Fuente: Según M. Crener y B. Monteil.

Esto conduce a abordar la noción de Sistema de Información para el *Management* («Management Information System»). El «M.I.S.» puede definirse como un sistema de información que permite al *manager*

estar informado sobre la conducta de las unidades operacionales de su empresa (que son subsistemas de un sistema total). En este marco, se sobreentiende que la comunicación de sistema se efectúa en buenas condiciones. Este nuevo acercamiento es interesante en cuanto que considera la organización como una red de informaciones²⁸. Pero comparando resultados y estándares pueden surgir dos dificultades:

- La primera procede del hecho de que, si el responsable no tiene los instrumentos de medida de los *performances* que quiere examinar, corre el riesgo de dirigirse a tuestas.
- En fin, todo no se puede comparar, medir. El responsable debe entonces aplicar el principio de excepción. Interviene personalmente en cierto número de casos que no se encuentran afectados por un control por *feed-backs* inmediatos.

En definitiva, en el marco de una política de personal, los procesos de control se ejercen:

- en un objetivo de información y de comunicación;
- para descubrir las necesidades y las disponibilidades de la empresa;
- para evaluar el personal, su trabajo, su satisfacción;
- para evaluar la cualidad de las condiciones de trabajo;
- para observar la cualidad de las relaciones interpersonales;
- para constatar si la política y los reglamentos de la empresa están bien interpretados y ejecutados;
- para avisar y aconsejar al personal, si es necesario;
- para poder arreglar los conflictos y las diferencias individuales;
- para aplicar en todos los casos las sanciones o las recompensas.

Este control puede ser, ante todo, un proceso de análisis y de información. Su papel no consiste sólo en buscar si los objetivos generales de la empresa, y los objetivos particulares de la estrategia de personal se han realizado, sino también permitir su reevaluación. El *feed-back* también se realiza, y el sistema de los recursos humanos se perpetúa en una perspectiva dinámica de desarrollo.

²⁸ Al mismo tiempo, con ayuda del ordenador, cuyo papel como elemento dinámico de información y de tratamiento de información se conoce, el *manager* prueba establecer un sistema de información que le permitirá orientar mejor su toma de decisiones. La información se considera aquí como un dato cuantitativo o cualitativo (Vardaman, «Managerial/Control through communication», Wiley & Son, 1968, p. 4).