



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO**

**FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION**

**EL RECURSO HUMANO Y LA EFICIENCIA EN  
LAS ORGANIZACIONES**

**SEMINARIO DE INVESTIGACION ADMINISTRATIVA**

**QUE PARA OBTENER EL TITULO DE;  
LICENCIADO EN ADMINISTRACION**

**P R E S E N T A :**

**JESUS OMAR CASTILLO ROJAS**

**Director del Seminario:**

**L.A. y C.P. Humberto Ramírez Iglesias.**

**México, D. F.**

**1984**



## **UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso**

### **DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis está protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

## I N D I C E

	Pág.
INTRODUCCION .....	1
CAPITULO I. EFICIENCIA Y EFICACIA EN LAS ORGANIZACIONES .....	4
1. Aspectos históricos del hombre .....	5
2. Manejo de algunos conceptos .....	8
3. La eficiencia y la eficacia .....	12
4. Aspectos reales de los organismos y su eficiencia .....	27
4.1. Comentarios sobre la efectividad y eficiencia de la administración .....	31
CAPITULO II. RECURSOS HUMANOS .....	39
1. Administración de personal .....	40
1.1. Generalidades de la administración de personal .....	40
1.2. Importancia de la administración de personal .....	43
1.3. Personal administrativo y personal productivo .....	46
2. Aspectos fundamentales de la administración del recurso humano .....	49
3. La administración de personal .....	53
4. Aspectos anexos del personal en la empresa .....	62
5. Aspectos complementarios de la administración de personal .....	66

	Pág.
CAPITULO III. SISTEMAS ADMINISTRATIVOS .....	71
1. Consideraciones iniciales .....	72
2. El estudio de sistemas .....	82
3. Comentarios generales sobre el estudio del trabajo .....	100
4. Consideraciones complementarias sobre sistemas .....	103
 CAPITULO IV. LA COMBINACION RECURSO HUMANO-SISTEMAS ADMINISTRATIVOS Y SU REPERCUSION EN LA EFICIENCIA .....	 110
1. Importancia de la eficiencia .....	111
2. Importancia del recurso humano .....	115
3. Importancia de los sistemas administrativos .....	118
4. La interacción recurso humano-sistemas administrativos en la organización ...	122
 CAPITULO V. EL COMPORTAMIENTO HUMANO .....	 131
1. El comportamiento .....	132
2. Comentarios generales sobre el comportamiento humano .....	135
3. El comportamiento del recurso humano desde el punto de vista de las organizaciones .....	142
4. El trabajador y la empresa. ¿Puede existir satisfacción mutua? .....	150
5. El trabajador mexicano .....	155
5.1. "Ay se va" .....	159

	Pág.
CAPITULO VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	161
BIBLIOGRAFIA .....	169

## INTRODUCCION

La administración en su concepto actual, ofrece un amplio número de temas en los que se puede profundizar, concretar o criticar. Sin embargo, las personas que se preocupan por ella encuentran que existen temas que le gustan, otros que captan más su atención, o simplemente algunos que le apasionan.

En la elaboración del presente no se rompió la premisa anterior, se eligió un tema que ha acaparado la atención del autor desde algún tiempo atrás. La eficiencia, como un factor distintivo de la administración de organismos sociales con reconocido éxito es la chispa que enciende las inquietudes para entenderla mejor y manejarla en la vida profesional.

La eficiencia como tema de una investigación, puede ser analizada desde muchos puntos de vista, manejarse con base a diferentes factores, y como inicio de comparación de muchas circunstancias administrativas en las que se pondría a prueba la capacidad de los profesionales en la rama. La bondad de este tema es casi interminable y es fuente de abastecimiento de muchos investigadores de nuestra ciencia.

En esta ocasión, la elección de este tema tiene como finalidad el análisis de su importancia, intentar conceptualizar el término más exactamente y el estudio de dos factores que

desde mi perspectiva son muy importantes y definitivos para lograr establecerla en un organismo: El recurso humano y los sistemas administrativos. Ambos aspectos también ya han sido muy analizados y discutidos; partiendo de esta base, resulta muy difícil el aportar teorías totalmente nuevas y conceptos que no hubieran sido manejados antes. Contrario a esto, se pretende aquí, utilizar los juicios y conceptos ya manejados por otras personas, para mezclarlos, identificarlos a la luz de nuestra realidad y ofrecer una serie de reflexiones que sirvan de trampolín a otros interesados en el tema, para que con sus nuevas ideas pueda surgir una teoría mexicana de la eficiencia, principalmente encaminada a su nación, pero sin perder de vista el plano universal de la administración.

La idea de este trabajo no persigue el formar un almacén de definiciones y conceptos, sino tomar algunos, analizarlos y sobre ellos emitir una reflexión salpicada de mis inclinaciones personales sobre la idea de que la eficiencia está basada en el excelente manejo del personal y en el diseño de acertados sistemas administrativos.

Naturalmente, la concepción general del tema puede ser fácil blanco de críticas y censuras, especialmente por su manejo y por la elección de los factores primordiales de la eficiencia; pero la importancia que tienen en sí mismos estos aspectos y sus diferentes repercusiones, justifican su inclusión en el trabajo. Tal vez la poca experiencia laboral y la nova-

tez en la aplicación de un criterio propio en los aspectos administrativos, estimulan el planteamiento confuso de la idea, pero la convicción de que la eficiencia debe ser manejada en torno a estos factores, prevalece para intentar probarla.

Para finalizar estas palabras previas, he de mencionar que el estudio se ha dividido en cinco partes: la primera dedicada al análisis de los conceptos que rodean a la eficiencia y eficacia; la segunda reúne las premisas fundamentales de la administración de personal; la tercera incluye las consideraciones generales de los sistemas administrativos; la cuarta parte consiste en una asociación de ideas que resaltan la importancia de los factores estudiados; la quinta parte es la presentación de comentarios sobre el comportamiento del recurso humano. Para cerrar el estudio se expresan algunas de las conclusiones que pueden ser obtenidas de la realización del trabajo.

**CAPITULO I**

**EFICIENCIA Y EFICACIA  
EN LAS ORGANIZACIONES**

## 1. ASPECTOS HISTORICOS DEL HOMBRE... ¿Y DE LA ADMINISTRACION?

"El mundo actual, producto de las diversas acciones, descubrimientos e invenciones del ser humano, tiene como factor primordial el desenvolvimiento de los contemporáneos en las formas de vida alcanzada".

Resulta muy interesante ver como una persona con cualidades intelectuales sobresalientes puede influir definitivamente en la vida de toda la humanidad, por mencionar solamente a algunos hombres se recordará al Dr. Pasteur, Tomás Alva Edison, G. Marconi, Alexander Fleming, Graham Bell; o como el caso de Nobel, Newton, Einstein; y en el aspecto espiritual es indudable el impacto que tiene en estos momentos Cristo, Buda o Mahoma entre otros.

Estas grandes personalidades al igual que muchas otras, han dado pautas para la evolución del hombre.

La evolución en sus distintos grados ha llevado consigo varias formas de vida que han sido asimiladas y utilizadas para dar lugar a la que hoy estamos viviendo; y si bien se ha mencionado que maravillosas mentes han influido, a la vez otros factores como el fuego, la rueda, las grandes máquinas y otras invenciones también han contribuido; es el resto de las personas quienes las adoptan y las adaptan dando así la consisten-

cia necesaria para que se logre la forma de vida, convirtiéndose así el ser humano en el factor primordial en su Sistema de vida y en su Organización Social.

Estas ideas del hombre como eje de su desarrollo, tienen eco en el campo de nuestro estudio, pues la Administración en su forma rudimentaria también se daba en todas estas épocas y de igual forma su principal factor era el comportamiento del mismo hombre. Además, la manera en que el conjunto de personas realizaban sus actividades le dá a la Administración sus características de acuerdo a la época y a sus avances.

Es por esta razón que se inicia este trabajo hablando del hombre y sus diferentes sistemas sociales.

Sería fuera de los objetivos de este trabajo analizar detenidamente a la Administración en la evolución del hombre, pero sí se convierte en un buen auxiliar para enfocar como los conceptos del Exito, Cooperación, Logro, Realización, Eficiencia, Etc., han tenido transformaciones y tienen en nuestros días un sentido muy especial para nosotros que nos desarrollamos en este mundo de Organizaciones.

Es bien sabido que la principal actividad del hombre es el trabajo, mediante el cual obtiene los recursos necesarios para satisfacer sus necesidades básicas y en algunos casos otras más, hace algunos siglos el hombre no tenía que checar tarjeta para irse a cazar o tal vez a sembrar, pero la satis-

facción de sus necesidades dependía de que lo hiciera bien, al igual que hoy depende de que su trabajo sea satisfactorio para que obtenga la remuneración convenida.

Como vemos, la evolución ha transformado las actividades del hombre haciéndolas mucho más variadas y complejas hasta llegar a ser casi totalmente diferentes. La sociedad actual le ha dado a las ocupaciones del hombre un matiz especial sobre todo en las grandes ciudades que son el núcleo de su sistema de vida. En estos lugares las diversas actividades tienen características especiales que requieren de conocimientos y habilidades según la finalidad de la misma actividad, y esto hace que las personas que las desarrollan tengan esas características o busquen tenerlas para realizar su labor y lograr sus objetivos.

Estas actividades se llevan a cabo por regla general en Organismos Sociales o Empresas, que mediante éstas dan forma a bienes o servicios que el mismo hombre requiere para satisfacer sus necesidades. La forma de obtener estos bienes o servicios es simple y a la vez complicada, pues los obtiene mediante el pago con dinero por éstos, mismo que obtuvo como remuneración por el desempeño de una actividad en una de estas Organizaciones.

Este desempeño de actividades es lo que conocemos como "trabajo".

Naturalmente ésta no es una definición científica ni etimológica, pero sí proporciona una idea bastante adecuada.

Hemos llegado a la relación inicial entre Trabajador y Organismo Social y para nuestros fines es una de las principales, pues en la eficiencia del trabajador está el factor principal del éxito de la Organización.

Como se entenderá todas estas ideas las he utilizado para incursionar de manera sencilla en algunas bases y antecedentes de la Administración; pero ha llegado el momento, antes de seguir adelante, de tomar algunos conceptos básicos que permitan de manera más fluida el desglose de los conceptos administrativos tratados aquí.

## 2. MANEJO DE ALGUNOS CONCEPTOS

La elección de definiciones, o bien el establecer definiciones propias involucra varios aspectos y puede llevar en algunos casos a controversias y polémicas por estar en desacuerdo con lo que intentan definir o por las ideas, criterios e inclinaciones personales de los tratadistas. Las causas de estas diferencias son variadas y van desde problemas con la semántica en la interpretación y uso de las palabras claves, hasta el entender los conceptos generales de diferente forma en

contenido y profundidad. Por ejemplo, lo que para algunos es la Administración, para otros es sólo la fase de la Organización, o en otros casos se reduce sólo al plano de liderazgo o toma de decisiones.

En este caso se considera que la determinación de lo que las palabras o términos administrativos quieren decir debe de quedar bien claro y establecido para que nos brinde el punto de partida necesario en nuestro análisis; además porque se es partidario de la corriente que expresa que los términos, ideas, recursos de la administración tienden a uniformarse para darle a la misma el carácter firme con que cuentan todas las ciencias.

¿Qué es entonces lo que se va a entender por Administración?

Como no es la finalidad ni polemizar ni justificar, tampoco analizar los distintos enfoques que le han dado a la Administración, se elegirá el que se considera el más adecuado por su contenido que va de acuerdo con el concepto que tiene el que esto escribe:

"La Administración es una ciencia social que permite el logro eficiente de los objetivos de un Organismo Social, mediante la aplicación de sus principios al empleo óptimo de sus recursos".

Esta definición contiene conceptos que ya se han emplea-

do y otros que se utilizarán con mayor frecuencia y que por tanto también es recomendable dejar establecido como se manejarán, por ejemplo; por Organismo Social se entiende la unión de varias personas con un determinado fin. De esta manera una empresa es un Organismo Social al que se le agregan recursos materiales y técnicos y que tiene como finalidad el obtener una ganancia o utilidad mediante la producción de bienes o servicios para satisfacer necesidades.

Un Organismo Social también lo es una institución de beneficencia, que como la empresa, maneja recursos, pero no tiene la finalidad de lucrar, sino de hacer un bien. Lo mismo podemos pensar de las dependencias del estado, cuya meta es manejar los recursos de la Nación en busca del beneficio social.

Resulta claro que la Administración se encuentra en todos estos Organismos (es universal), y que su importancia está enmarcada por la necesidad creciente que se tiene de ella, y por el apresurado desarrollo que ha tenido en el logro de los objetivos; pero ¿qué son los objetivos?. En palabras sencillas como lo expresan Koontz y O'Donell; "Son los fines a los cuales se dirige una actividad".

Ahora sí nos resultará más fácil entender como la Administración ha ido evolucionando con el hombre y sus formas de vida, pues sus actividades simples como se mencionaba anteriormente, eran distribuidas, organizadas y encaminadas para su

sobrevivencia y, la Administración, no como la conocemos ahora sino su esencia, también era posible detectarla. De esta manera podemos comprender como las actividades que se realizaban sin mayores rodeos, en estos días se han modificado, diversificado, complicando en su estructura y simplificado en su realización hasta llegar a conformar la palabra trabajo con un sentido muy actual.

En la actualidad el hombre de la ciudad ya no sale a cazar para comer y vestir, pero debe de tener una habilidad similar en su trabajo para poder hacerlo, pues de su eficiencia depende su remuneración y permanencia en el empleo; a la vez su eficiencia sumada a las de sus compañeros y a la del Organismo va a repercutir en los bienes y servicios que éste mismo produce y que son satisfactores de necesidades.

De la misma forma, en esta estructura social que estamos viviendo, la eficiencia del resto de los organismos y empresas nos proporcionarán el resto de los satisfactores a nuestras exigencias, que obtenemos mediante el pago de éstos con nuestra remuneración por el trabajo realizado sin tener que cazar o pescar.

### 3. LA EFICIENCIA Y LA EFICACIA

Hemos recordado anteriormente como el trabajo del hombre se ha transformado al compás de su evolución, se ha recordado como de su habilidad para desarrollarlo dependía la satisfacción de sus necesidades y a la vez como la incipiente administración se encontraba presente, repartiendo las actividades según su naturaleza. Pero también se ha mezclado ya un concepto clave para nuestro estudio; Eficiencia.

La importancia actual de la Eficiencia del trabajador ha quedado ya marcada al expresar la interrelación entre trabajadores y organismos, entre éstos y la sociedad en que ahora se desenvuelve el hombre. Sin embargo no se ha precisado que es lo que se debe de entender en esta ocasión por estos términos, para ello no nos limitaremos a emitir o copiar una definición, sino a reflexionar un poco sobre lo que entienden algunos escritores y como los manejan.

En primer lugar recordemos que se ha empleado la palabra habilidad para las actividades que realizaba el primitivo con el fin de satisfacer sus necesidades, con esto hacemos referencia a sus aptitudes innatas o aprendidas para desarrollarse en esas ocupaciones y no debemos olvidar que del hecho de que estuvieran bien realizadas dependía su sobrevivencia. Esto quiere decir que lo que ellos deseaban lograr debería ser alcanzado de la "mejor manera posible". Así, mencionábamos también los

conceptos como Logro, Cooperación, etc.; que se han ido adaptando a la evolución del hombre y hoy estos términos tienen su principal uso en el desarrollo de las actividades de los Organismos sociales; de esta manera ya es más común hablar sobre el logro de los objetivos del Organismo, la cooperación entre sus trabajadores y la realización individual de los mismos; es decir que las ideas y conceptos han llegado a aplicarse a las actividades complejas del hombre.

Pero el término eficiencia lo podemos encontrar aplicado a toda la empresa, a una sección de un Organismo social o al desarrollo de un trabajador en su puesto. El uso de este concepto no se remonta a épocas tan antiguas como el hombre primitivo, sino a fechas recientes en las cuales los organismos sociales han alcanzado altos grados de expresión (tal vez desde la Revolución Industrial), y en los cuales los bienes y servicios, productos de estos organismos, se logran con mayor rapidez y con nuevas características prácticas gracias al avance de la tecnología.

Los términos eficiencia y eficacia son usados por los tratadistas de la administración en diferentes afirmaciones y el significado de estos términos en algunos casos suele confundirse o usarse indistintamente, veamos sólo algunos ejemplos:

Si recordamos un poco sobre los conceptos expresados por Marx, encontramos el término eficiencia:

"Valor del trabajo.- Es el tiempo socialmente necesario

para la producción de un bien en condiciones y tecnología normales y adecuadas a la época con el grado medio de Eficiencia en el trabajo".

Víctor Lazzaro en su libro "Sistemas y Procedimientos", nos expresa lo siguiente:

"Por medio del empleo de Sistemas y Procedimientos, la Dirección de empresas puede esperar que su labor -o cualquier trabajo- funcione con mayor Eficiencia, Efectividad y Economía".

Harold Koontz y Cyril O'Donnell en su libro "Elementos de Administración Moderna", expresan al hablar de la eficiencia de planes:

"La Eficiencia de un plan se mide por el monto de su contribución a los objetivos, como compensación de los costos y otras inesperadas consecuencias requeridas para formularlo y hacerlo funcionar".

Al manejar los conceptos sobre objetivos:

"Para que el administrador pueda comprobar si los esfuerzos de quienes dependen de él son Efectivos y Eficientes, es decir logran sus objetivos al menor costo, es obvio que deben conocer cuales son los objetivos".

Jorge Mercado Montes es un artículo publicado en la "Revista de la Facultad de Contaduría y Administración" sobre "El mercado de trabajo y el nuevo modelo de bolsa de trabajo de

las instituciones de la ANFECA", expresa un pensamiento que se relaciona con la eficiencia y eficacia:

"... El llegar a conclusiones válidas, desde el punto de vista de los resultados de la metodología científica, fríamente considerados, esto es, su Eficacia, no dice nada sobre el costo beneficio de tales trabajos, esto es, su Eficiencia".

Koontz y O'Donnell en otra parte de su libro antes mencionado nos señalan lo siguiente:

"Las actividades colectivas existen porque los hombres han encontrado indispensable cooperar entre sí para lograr sus objetivos individuales, en virtud de sus limitaciones (físicas, biológicas y psicológicas), con un mínimo de tiempo, dinero o con la menor cantidad de consecuencias imprevistas. El deseo de obtener en forma Eficiente los fines propuestos es característica común a las actividades colectivas".

Estos son algunos fragmentos extraídos de varias lecturas, y aunque no entendemos el contenido general que manejan en cada uno de esos libros, sí nos brindan estos párrafos algunos pensamientos sobre la eficiencia.

Así empezamos a tener algunos factores para la comprensión más profunda de los conceptos, como por ejemplo que éstos van ligados a trabajos que llegan a las metas u objetivos deseados de la mejor manera o en circunstancias favorables.

En la mayoría de los casos los términos van ligados a

trabajos realizados satisfactoriamente (bien hecho), e incluso se nos involucran ya aspectos de costos y consecuencias no previstas. Si buscamos en un diccionario encontraremos significados parecidos:

Eficacia.- Virtud, actividad, fuerza.

Eficiencia.- Virtud para lograr algo.

Encontramos también estas definiciones de Alejandro Carri-  
llo Castro:

Eficacia o Efectividad.- El mayor o menor logro de los objetivos propuestos con los productos obtenidos.

Eficiencia.- Una relación entre los recursos que se utilizan y los productos que se obtienen.

Como es posible observar, los términos sí encierran un significado que intuimos y que ahora podemos precisar reflexionando un poco sobre lo anterior.

La Eficacia, como la forma de alcanzar realmente una meta o llegar a un objetivo deseado y la Eficiencia complementa esto, agregando que se obtuvo con un mínimo esfuerzo o el empleo mínimo de recursos o bien con el menor número de consecuencias no previstas. Es decir que la Eficiencia además de lograr los objetivos, permite un menor costo o el menor desgaste de recursos o bien mediante la mejor combinación de los mismos; esto se definirá según el tipo de trabajo y objetivos planeados, porque, lo que en algún caso lo acertado sería con el menor costo,

para otro sería con el menor tiempo y una tercera opción podría ser una combinación de ambos. Por esta razón la aplicación de estos términos debe hacerse para calificar después de un concienzudo estudio y no de una manera superficial, para evitar así el confundirnos.

En párrafos anteriores se ha dicho que el hombre en épocas pasadas necesitaba ser hábil para sobrevivir, ser eficaz y conforme fue aplicando su ingenio se fue haciendo eficiente al perfeccionar su tecnología, en la época presente se puede hablar de la eficiencia de un organismo social o empresa, del administrador como maximizador de la Eficiencia, de un trabajador eficiente, de sistemas de producción o distribución eficientes (de cualquier sistema), de eficientes departamentos de un organismo, etc. Esto es debido a que el término se adapta a todos estos aspectos y muchos más, que en la Administración que hoy se maneja son comunes.

De la Eficiencia y Eficacia se pueden decir muchas cosas e intentar emitir estándares para medirlas o calcularlas como por ejemplo:

José Luis Krami J. en su libro sobre Sistemas y Procedimientos menciona las siguientes fórmulas:

$$\text{Eficiencia} = \frac{\text{RECURSOS UTILIZADOS}}{\text{BIENES O SERVICIOS OBTENIDOS}} \quad \text{Eficacia} = \frac{\text{RESULTADO ALCANZADO}}{\text{META PLANEADA}}$$

Arias Galicia en su conocido libro sobre Recursos Humanos nos dice que algunas veces los índices de eficacia se expresan

en términos contables y se entienden como el cociente del rendimiento real sobre el ideal, nos aclara que varían de empresa a empresa pero que por lo regular los factores comunes son:

- a) Costo de los trabajos para la producción de bienes o servicios.
- b) Costo de materiales necesarios para producirlos.
- c) Calidad de los bienes y servicios.
- d) Utilización de la maquinaria y equipo.
- e) Costos de distribución.
- f) Cantidad y costo de los desperdicios, etc.

Pero no importa en esta ocasión, si estas formas de medida son exactas, incompletas, etc.; no es el interés de este capítulo emitir normas o lineamientos de control para medir la eficacia o la eficiencia pues sería en mi opinión, tratar de reducir a límites específicos estos términos y con ello perderían la adaptabilidad a las partes y al todo de los Organismos sociales; pero a pesar de que la eficiencia o eficacia no pueden ser medidas siempre con una regla o cualquier instrumento de medición, siempre podemos enfocarla, y en esa medida calificarlas, de acuerdo al logro de los objetivos y los beneficios adicionales que se tengan por la forma, método o técnicas que se utilizaron para lograrlos.

Por estas razones se indicaba anteriormente que la eficiencia podía ser encontrada en todos los niveles del Organismo y en forma global del mismo, porque a pesar de la idea de

algunos autores sobre que la eficiencia por la eficiencia misma no existe, y que es sólo un medio de lograr los objetivos; la eficiencia es lo que se busca lograr en todos los organismos sociales, y éste es el fundamento que me ha llevado a su análisis en este capítulo, pues la administración en la actualidad al aplicar sus principios y técnicas busca llegar a los objetivos de la manera más eficiente posible, lo cual tiene una gran importancia en nuestro país en los momentos que estamos viviendo, porque la crisis obliga a todos los sectores a trabajar bajo presión y con grandes dificultades; la escasez de recursos o su alto costo obliga a su mejor utilización; en el sector privado las utilidades decaen y algunas empresas cierran complicando la situación para los trabajadores; el sector público tiene diversos problemas como la captación de recursos monetarios, apoyo al sector privado, el manejo de la deuda externa, el compromiso social de los servicios públicos, etc. Así, el concepto de George Terry sobre la Administración enmarca su importancia: "La Administración es el motor del desarrollo de una Nación, subdesarrollo equivale a subadministración, pues la Administración abarca todos los conceptos productivos y repercute en todos los aspectos sociales al basar gran parte de su actuación en el Elemento Humano".

Salta a la vista que todo lo anterior no es ninguna novedad, pero su importancia fue suficiente para tratar de enfocar estos aspectos nuevamente e intentar adaptarlos a estos momen-

tos, en que tan útiles pueden ser; lograr la eficacia en todos los niveles del organismo social es importante, pero lo es aún más lograr la eficiencia; y la administración por medio de quienes la ejercen tiene aquí su principal reto.

El cazador, pescador o agricultor de antaño que realizaba su labor con habilidad y destreza puede tener su comparación en el presente con el chofer de una organización que realiza su trabajo en forma eficaz porque cumple con su labor realizando todo lo que la organización designa para él como su parte en el logro de los objetivos; pero además es eficiente pues cuida del equipo que se le ha dado en custodia y lo mantiene en las mejores condiciones, le brinda los cuidados necesarios para su buen funcionamiento con el menor gasto y trata de manejar y realizar sus actividades de manera que ocasionen a su organismo el menor número de consecuencias imprevistas; pero este trabajador pertenece a una sección o departamento que tiene adecuadamente divididas las actividades, los niveles jerárquicos indicados, los materiales y equipo necesarios para el desarrollo armonioso de las actividades, se trabaja en coordinación con los departamentos restantes, se siguen los planes y se busca reducir desperdicios de material y pérdida de tiempo, el ambiente es cordial y motivador; se encuentra presente la eficiencia, misma que es buscada por los altos niveles de Dirección del Organismo, pues sus Administradores aplicando los principios administrativos y utilizando en forma benéfica

sus experiencias, realizan sus funciones pensando en el futuro y tratando siempre de progresar en el logro de los objetivos y no olvidando el compromiso social que tiene todo organismo.

La eficiencia pues, no tiene sólo una forma de ser analizada, sino siempre se debe de tener presente el porqué real de la existencia de ese Organismo, Departamento, Sistema o Puesto, las necesidades del mismo y que se pretende lograr con éstos para que el sentido verdadero de la eficiencia esté presente y la productividad llegue a tener los niveles deseados.

Se ha empleado ahora una palabra que también tiene una relación con los conceptos en los que hemos reflexionado, productividad, en ocasiones se le emplea como sinónimo de la eficiencia y la eficacia pero no lo es.

Se piensa que el término "productividad" se confundió anteriormente con el de "producción", debido a que al incrementar la producción se debían asignar proporcionalmente más recursos o exigir más esfuerzos al hombre. Pero la evolución de la técnica hace surgir una idea del mejor aprovechamiento de los recursos -productividad-. Como vemos es el desarrollo del hombre el que permite el empleo de este nuevo concepto que ahora se maneja comúnmente.

Regularmente podemos encontrar la definición de productividad sin mayores dificultades y todas convergen en lo mismo:

"Productividad es la relación que existe entre los resultados (bienes o servicios producidos), y los recursos utilizados para producirlos".

$$\text{Productividad} = \frac{\text{PRODUCTOS O SERVICIOS OBTENIDOS}}{\text{RECURSOS UTILIZADOS}}$$

$$\text{Productividad} = \frac{\text{RESULTADOS}}{\text{RECURSOS}}$$

La Productividad entendida así nos da idea sobre la marcha de la empresa o del organismo, y por tanto se pueden obtener índices sobre los diferentes recursos empleados (por ejemplo maquinaria y equipo, mano de obra, materiales, etc.); pero se debe tener cuidado con las ideas resultantes del cálculo de la productividad, pues un análisis más profundo puede encontrar que un incremento de ésta puede tener causas diversas al mejor aprovechamiento de los recursos. Esto sucede principalmente al tratar de hacerse un cálculo global sobre la productividad de una empresa, porque si existen cambios en el medio en el que se desenvuelve la empresa (cambio en la demanda, disminución de cargas fiscales o precios, etc.), y estos cambios afectaron positivamente en la empresa, darán idea falsa sobre un incremento y al modificarse nuevamente estos factores, se alterará el índice. Por esto, el mejor método de análisis de este incremento, representado tal vez con utilidades, debe desglosarse y repartir adecuadamente entre índices de productividad de los recursos, de esta manera se podrá precisar si el incremento se debe a un aumento de la eficiencia global de la empresa, representado como un aumento de pro-

ductividad o son otros factores los que modificaron esta relación.

Como vemos, a pesar de su parecido este capítulo no es sinónimo de lo analizado anteriormente, incluso la productividad en algunas ocasiones es utilizada como medida de eficiencia de ejecutivos o de personas que se desarrollan en puestos que manejan los recursos buscando su aprovechamiento.

Se encontrará un incremento de la productividad si:

- Se obtiene una mayor producción o número de servicios con el mismo esfuerzo.
- Se obtiene la misma producción o número de servicios con menos esfuerzo.

Así, considero que la eficiencia va más allá del obtener unos buenos índices de productividad, pues el buscar obtener mejores métodos, formas, sistemas y manejo de los aspectos importantes de un organismo, es algo más que el resultado de una relación; es el aspecto principal donde la creatividad y progreso del hombre se hacen patentes.

Considero importante reproducir unas palabras extraídas del libro del Lic. José Luis Kramis; pues a la vez que apoyarán el pensamiento anterior, harán referencia del porqué se dio preferencia en mi análisis al estudio de los factores como principales para la eficiencia:

"Es importante considerar que para lograr los incrementos

efectivos en la productividad no es suficiente medirla por medio de la relación descrita, sino que es necesario fomentar en el elemento humano un estado de ánimo y una actitud mental que hagan que el hombre busque el incremento de esa relación a través de una mejor utilización de los recursos de que dispone".

De todo lo anterior se desprende fácilmente que es el hombre, recurso humano, personal, factor humano o como se le quiera designar, el factor principal de la eficiencia en las organizaciones, y esto resulta natural, pues, es él mismo quien los crea, modela, impulsa e incluso destruye según sus necesidades y caprichos. Se agrega a esto el hecho de que la eficiencia resalta su importancia al entenderse que la complejidad que han alcanzado los distintos organismos requieren de especialización en sus diferentes áreas, y la administración trata de lograr la eficiencia en todas las partes de la empresa u organismo. Así, se puede hablar de trabajadores del nivel más bajo de la organización pero con un alto grado de eficiencia, también se puede hablar de un equipo de ventas eficiente o de un personal de atención de ventanilla eficiente; pero también se puede hablar de administradores eficientes, de Gerentes o Directivos que son muy eficientes. Esto exactamente es lo que se quiere resaltar en esta sección; la verdadera eficiencia en un organismo se debe de encontrar en todos sus niveles desde el administrador (llámese como se llame en los organismos a quien ejerce las funciones administrativas), que está obliga-

do a despertar sus habilidades, perfeccionar y actualizar sus técnicas, comprender y manejar el ambiente en que se desarrollan; hasta el trabajador más humilde quien buscará desempeñarse de acuerdo a las pautas establecidas.

Ya se ha entendido a la eficacia y la eficiencia, se dejó estipulada su importancia y su vigencia, ahora podemos mencionar solamente algunas técnicas que se utilizan para incrementarla y esto sólo con el fin de redondear la idea de la eficiencia.

Es fácil entender que es el administrador el que tiene que cimentar las bases de la eficiencia y debe emplear todas las técnicas posibles para lograrla, puede decirse que existen muchas y que se deben manejar y adaptar adecuadamente para tener éxito; al manejar y decidir sobre los recursos del Organismo utiliza un proceso administrativo y la vida del organismo exige una acertada elección del Administrador. Las técnicas de la Administración a niveles altos, abarcan el área financiera, área de personal y de recursos materiales y de equipo, ejemplos de éstas pueden ser; el Desarrollo Organizacional, la Administración por objetivos la Investigación de Operaciones, Análisis de Sistemas y Procedimientos, Sistemas Contables, Sistemas de información para la toma de decisiones, etc.

Refiriéndonos a otros niveles de la organización, pero con una importancia igual o tal vez mayor, podemos encontrar

varias técnicas para mejorar el trabajo productivo de una empresa industrial como por ejemplo: el reducir el contenido del trabajo por medio de la aplicación del estudio al tipo de producto a elaborar para diseñarlo de la manera más útil para el comprador o usuario y la manera más práctica para elaborarlo, o bien estudiar el método que se emplea para la elaboración del producto y eliminar el trabajo innecesario. Una herramienta muy conocida y utilizada es el estudio del trabajo; que son las técnicas del estudio de métodos y medición del trabajo para determinar factores que influyen en la eficiencia, con la finalidad de realizar mejoras. No se pueden olvidar los aspectos sencillos como las condiciones del trabajo, que es el ambiente en el que el obrero se desenvuelve y que en un momento dado puede tener gran influencia en su desempeño, pues de su comodidad dependerá su dedicación, estos aspectos pueden ser las condiciones de higiene y seguridad, el ruido, la ventilación, el calor, etc. La medición del trabajo puede ser otra técnica para la valorización real del trabajo que se realiza y hacer en su caso las correcciones necesarias para aumentar la productividad y reducir fatiga o costos, algunas técnicas pueden ser el estudio de producción, el muestreo de actividades, síntesis evaluación analítica; métodos que deben ser realizados con gran atención y cuidado para no desvirtuar su uso. Pero así como existen estos complejos podemos mencionar, para terminar de ejemplificar, la simplificación del trabajo que a

grandes rasgos es la utilización del sentido común para racionalizar y minimizar las actividades eliminando las improductivas.

En fin son muchos los avances logrados en estos campos, el problema fundamental consistirá en que se tenga la habilidad para escoger, aplicar y mantener lo necesario para lograr la eficiencia en todos los sectores del organismo con el fin de llegar a su máxima expresión.

#### 4. ASPECTOS REALES DE LOS ORGANISMOS Y SU EFICIENCIA

La agitada vida en las capitales está plagada de organismos sociales que componen su esencia y marcan el ritmo a sus habitantes, existen organismos de distintos tipos, los principales son las empresas de diferentes giros y tamaños que luchan por crecer o permanecer en sus distintas ocupaciones.

Los organismos del sector público (Gobierno), ven aumentadas sus actividades día con día por el creciente desarrollo de la población, que demanda más y más servicios y requiere de un mayor control y manejo de sus necesidades. El sector privado que por lo regular establece sus empresas para obtener ganancias, tiene que enfrentarse a la situación económica que pasa el país, a los cambios sociales que se manifiesten y

a las disposiciones que limiten su forma de actuar. Todo esto da forma y matices a los organismos existentes. En la actualidad, los grandes centros comerciales han sustituido en gran parte a la tienda de abarrotes de "Don Jaciento" que en algunos casos otorgaba crédito, ahora se paga con cheques y tarjetas. El taller de mecánica de la colonia tiene ahora como competidor los mismos servicios que prestan las agencias distribuidoras y las cadenas de servicio automotriz, la industria que antes producía miles, ahora envía millones de productos a los distribuidores, en fin que para lo que antes bastaba un organismo pequeño o regular hoy se necesita uno grande, pero no quiero decir con esto que los organismos pequeños hayan desaparecido, sino por el contrario, que se han multiplicado y crecido según las necesidades y que por eso en la actualidad existen empresas pequeñas, medianas y grandes.

Sin importar que criterio se utilice para detectar el tamaño de un organismo es evidente que las necesidades actuales han demandado de éstos, rapidez, variedad e imaginación de las empresas, lo que significa para su administración un incremento en las actividades, una mayor complejidad en su manejo y demanda una especialización mayor en sus puestos. Es fácil suponer que la eficiencia no es la misma en todos los organismos y esto hace que se tengan preferencias por productos o servicios de determinadas marcas, pues su calidad satisface los requerimientos del consumidor. En la actualidad tenemos

fenómenos como el caso de la "Pepsi-Cola" y la "Coca-Cola", productos similares con antecedentes de fabricación y una fábrica muy parecidas, pero tal vez la diferencia esté en la eficiencia que una de ellas posee en sus sistemas de publicidad y distribución. Cuando un organismo logra reunir las características necesarias para su desarrollo mediante un producto o servicio de calidad o con características muy aceptadas por sus consumidores está manejando la eficiencia en varias de sus partes y en la medida que consiga incrementarla, en esa misma medida crecerá o se diversificará para formar nuevos organismos.

Considero que no se puede ejemplificar con algún organismo que exista en este mundo, la eficiencia total, pues desde mi punto de vista eso sería hablar de perfección y el hombre no es perfecto.

Si bien esto es cierto, si se puede entender que los grados máximos de eficiencia se encuentran en los grandes organismos que buscan día a día perfeccionarse y realizar sus actividades lo más eficientemente posible, como ejemplos podemos citar a esos organismos sociales que han llevado al hombre a la luna, en el terreno empresarial podemos enfocar a las empresas automotrices y sus distribuidoras, a las empresas cuyo objetivo es la comunicación, etc.

La eficiencia de los organismos humanos se manifiesta en todos los aspectos de su vida, tanto para destruirse, como pa-

ra elevar su nivel de vida.

Por lo que respecta a los medianos y pequeños organismos, resulta más difícil, a los ojos del común de los seres humanos, detectar su eficiencia, y en muchos casos su eficiencia es tan desarrollada como su tamaño. Esto tal vez se deba a la escasez de recursos o a un mal empleo de los mismos, de cualquier manera la eficiencia se reflejará en sus productos y sus posibilidades de crecimiento estarán en relación directa a ésta y a los objetivos de quienes llevan las riendas en ese organismo.

En México sabemos que la mayoría de sus empresas son medianas y pequeñas, esto nos puede servir para saber el grado de aplicación de las técnicas administrativas que buscan la eficiencia, las cuales son complejas y de alto costo en su planeación y desarrollo; pues, si las empresas medianas no tienen los recursos necesarios para llevar a ellas a las personas que los puedan aplicar, menos podrán utilizar estos servicios las empresas pequeñas. Hay quienes afirman que no tenemos en nuestro país quienes dominen las más avanzadas técnicas y principios administrativos que permiten llegar a la eficiencia, no es el momento de rebatir dicha opinión (pues considero lo contrario), sino que es la oportunidad de reflexionar a este respecto y pensar que si bien es cierto que la realidad es difícil para todos los que vivimos en el país son esas empresas medianas y pequeñas las que en combinación con

el Gobierno y las empresas grandes las que dan forma y vida a nuestro sistema y nación, además cabe la idea de tratar de hacer llegar los aspectos tecnológicos-administrativos necesarios a estos organismos crecientes con el fin de darles el apoyo y solidez que requieren.

En lo que se refiere a las grandes empresas, sabemos que en su mayoría son de las llamadas Transnacionales y que con su marca o patente traen consigo los principios administrativos necesarios para su desarrollo en nuestro país de acuerdo con las normas descritas para su establecimiento.

De esta manera podemos resumir que la eficiencia de las empresas en México tiene todavía un gran camino por recorrer, pero que su paso parece ser firme aunque tal vez un poco lento para desarrollarse en todos los sectores.

#### 4.1. Comentarios sobre la Efectividad y Eficiencia de la Administración

Es conveniente concluir este capítulo, recordando que la obtención de la eficiencia y eficacia en los organismos debe de empezar por una eficiente administración y que una vez que ya se han mencionado varios rasgos de otros sectores de los organismos podemos enfocar el análisis a la administración. Los diversos criterios o escuelas del pensamiento admi-

nistrativo han buscado siempre mejorar el trabajo de los administradores, el nombre de cada una de estas corrientes nos brinda la idea de su campo de aplicación o especialización:

- La escuela de la administración empírica o por costumbre.
- La escuela de la administración científica.
- La escuela del comportamiento humano.
- La escuela del sistema social.
- La escuela de la teoría de las decisiones.
- La escuela de sistemas.
- La escuela del enfoque matemático o de las mediciones cuantitativas.
- La escuela del proceso administrativo.

En este caso no resulta relevante explicar el contenido de cada uno de los criterios, pues la idea que se deriva del nombre de cada uno de ellos es en el fondo la esencia del mismo; además lo importante en esta ocasión es señalar que todas tienen aspectos positivos y que se pueden aprovechar a pesar que el criterio del proceso administrativo sea el más difundido. También, la realidad es tan compleja y variada que deben de utilizarse los criterios anteriores en las situaciones que sean más factibles con el fin de lograr las mayores contribuciones al éxito deseado.

Sumados a esta idea, se pueden agregar algunos aspectos que también tienen incidencia en la Administración eficiente,

por ejemplo, es cierto que lograr detectar fallas en el proceso de elaboración de un bien o servicio es muy bueno sobre todo si se deriva de un estudio adecuado, pero será aún mejor el anticipar y prevenir estas fallas; lo que tal vez pueda lograrse eliminando o perfeccionando la administración mediante el hecho, que un administrador sumamente competente ocupe ese lugar. Para esto debe existir una evaluación de su labor, una capacitación y actualización de los mismos para que su trabajo se desarrolle de la mejor manera posible.

La eficiencia de un administrador puede tener su base en muchas cualidades o habilidades y que serían difíciles de enumerar y más difícil será darle un orden jerárquico o de importancia; pero podemos expresar algunos: mediante su deseo de aprender debe depurar su experiencia y buscar la forma de actualizarse aún más, debe de tratar de lograr una planeación cada vez más eficiente y procurarse una información adecuada, todo esto cimentado con una buena formación profesional y cualidades humanas bien desarrolladas.

Con esto podemos entender que los jefes deben ser vigilados y ayudados por otro superior, mismo que será la preocupación del que le sigue y así sucesivamente, la evaluación de los administradores se llevará a cabo para evitar desviaciones de las actividades y llegar al éxito. Cabe mencionar aquí que la Auditoría Administrativa es una herramienta muy efectiva para evaluar y corregir la administración de un organismo,

y que resulta bastante saludable su aplicación para corregir a tiempo errores y modificar conductas.

Resulta indudable con todo lo anterior, que es la eficiencia lo que todo organismo necesita tener para lograr el éxito, asimismo, es inobjetable que es el Recurso Humano el motor de su existencia.

## ANEXO I

## "CONCEPTOS OBTENIDOS DE DIFERENTES AUTORES"

- Administrar.- Es hacer a través de otros.
- Organismos Sociales.- Son las reuniones de personas con un determinado fin.
- Administración.- ciencia compuesta de principios, técnicas, prácticas que aplicadas permiten un aumento de la producción. (Administración Socialista).
- Acto Administrativo.- Acto que permite o es la organización entre un grupo de personas que permite el logro de un fin. (Administración Socialista).
- Administración como Ciencia.- Conjunto de principios que permiten la mayor producción o utilización máxima de los medios de producción. (Administración Socialista).
- Empresa.- La unión de recursos materiales y humanos que tienen como fin obtener una ganancia o utilidad mediante la producción de bienes y servicios para satisfacer las necesidades.
- Proceso Administrativo.- El conjunto de pasos que se utilizan para alcanzar los objetivos de la empresa más eficientemente.
- Objetivo.- Es la idea de algo hacia lo cual se dirigen nuestras acciones. (Reyes Ponce).
- Objetivo.- Es una meta que se fija y que requiere un campo

de acción definido y que sugiere la orientación para los esfuerzos de un dirigente. (George Terry).

- Administración.- Es el conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de estructurar y manejar un Organismo Social.

Es la técnica que busca lograr resultados de máxima eficiencia en la coordinación de las cosas y personas que integran una empresa. (Reyes Ponce).

- Administración.- Es el conjunto sistemático de reglas para llevar con la máxima eficiencia un Organismo social a la realización de sus objetivos. (Ríos Salay-Paniagua Aduna).

- Administración.- Técnica de dirigir y coordinar las cosas y personas que forman una empresa, para lograr la máxima eficiencia. (Douglas McGregor).

- Administración.- Es un proceso distintivo que consiste en planear, organizar, ejecutar y controlar, desempeñado para determinar y lograr objetivos manifestados, mediante el uso de seres humanos y de otros recursos. (George Terry).

- Eficacia.- Virtud, actividad, fuerza. (Dicc. Larousse).

- Eficaz.- Activo, que produce efecto. (Dicc. Larousse).

- Eficiencia.- Virtud para lograr algo. (Dicc. Larousse).

- Eficiente.- Que produzca realmente un efecto. Competente.

- Eficacia.- Virtud, actividad, fuerza y poder de obrar.

- Eficaz.- Activo, fervoroso, poderoso para obrar.

- Eficiencia.- Virtud y facultad para hacer una cosa y acción con que se muestra.

- Eficiente.- Dícese de la causa o primer principio productor del efecto.
- Administración.- Es una ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales por medio de una estructura a través del esfuerzo humano coordinado. (Fernández Arena).
- Empresa.- Unidad productiva o de servicio que, constituida según aspectos prácticos o legales, se integra por recursos humanos, materiales y técnicos valiéndose de la administración para lograr sus objetivos. (Fernández Arena).
- Administración.- Es un proceso social que lleva consigo la responsabilidad de planear y regular en forma eficiente las operaciones de una empresa, para lograr un propósito dado. (E.F.L. Breck).
- Administración.- Es el arte o técnica de dirigir e inspirar a los demás, con base en un profundo y claro conocimiento de la naturaleza humana. (J.D. Money).
- Administración.- Una técnica por medio de la cual se determinan, clasifican y realizan los propósitos y objetivos de un grupo humano particular. (Petersen y Plowman).
- Administración.- La dirección de un organismo social y su efectividad en alcanzar sus objetivos, fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes. (Koontz y O'Donnell).
- Administración.- El empleo de la autoridad para organizar, dirigir y controlar a subordinados responsables, (y consi-

gientemente, a los grupos que ellos comandan) con el fin de que todos los servicios que se prestan sean debidamente coordinados en el logro del fin de la empresa. (F. Tannenbaum).

- Objetivo Administrativo.- Es una meta que se fija, que requiere un campo de acción definido y que sugiere la orientación para los esfuerzos de un dirigente.

**CAPITULO II**

**RECURSOS HUMANOS**

## 1. ADMINISTRACION DE PERSONAL

### 1.1. Generalidades de la Administración de Personal

Se ha resaltado al Recurso Humano, se ha comentado algo sobre él, su evolución y repercusión; pero existen muchas formas de enfocarlo y, en esta sección, se ha elegido comentar aspectos que se han estudiado por parte de los tratadistas de la Administración en el área que comprende su manejo. Como es natural, resultaría utópico tratar de establecer aquí en forma detallada todos los aspectos que ello involucra, por lo tanto sólo se señalarán de manera general con el fin de tener una parte de comparación para la idea general que se piensa englobar del Recurso Humano. Es decir, que en esta parte el análisis se hará desde el punto de vista de la "Dirección" o "Directivo", comentando las formas de como es entendido y manejado generalmente.

Podemos iniciar concretando un poco sobre lo que se entiende por Recurso Humano.

Regularmente se entiende a las personas que trabajan en un Organismo como el Recurso Humano, pero como nos dice el Dr. Arias Galicia en su libro sobre recursos humanos: "son todos los factores que dan diversas modalidades al esfuerzo o actividad humana, y que entre otros podemos mencionar a los cono-

cimientos, experiencias, motivación, vocaciones, aptitudes, habilidades, actitudes, salud, etc." En pocas palabras, que no sólo es la parte física del trabajador la que se reconoce como el elemento humano en la actualidad, sino todas las cualidades físicas y mentales que un trabajador encierra como tal.

El elemento humano es el más importante de los recursos de la empresa pues sólo éste puede modificar la naturaleza o esencia, en un organismo, de los otros recursos (materiales y técnicos), lo que no puede suceder a la inversa; y por tanto la complejidad en el manejo y utilización del mismo llegan a niveles tan altos como la magnitud de la Organización en que se desarrollen.

Resaltan a todas luces las características de los Recursos Humanos con relación a los otros: (Siguiendo al Dr. Galicia)

- La particularidad de que éste no es propiedad de la Organización.
- La disposición hacia el trabajo realmente eficiente por parte del trabajador, está en gran parte relacionada con la consecución de sus objetivos al llegar a los objetivos establecidos por la empresa u organismo.
- La característica de que gozan los trabajadores al representar sus habilidades, conocimientos, aptitudes, sólo mediante su conducta en las mismas organizaciones.

- De acuerdo con el punto anterior es el único recurso al que se puede enseñar o desarrollar nuevas habilidades o mejorar las que tiene al desarrollar su labor.
- Como las personas tienen distintas habilidades (o distinto nivel de desarrollo o cualidades muy especiales), el desarrollo de un trabajador en el puesto adecuado es una situación muy apreciada y productiva; por tanto es muy difícil de lograr esta combinación.

Estas y otras son las características que se pueden mencionar del recurso humano, pero; ¿Qué es entonces la Administración de Personal?

Se pueden decir, al igual que la definición de Administración, muchas y con el sello del autor, en este caso prefiero seguir la línea humanista del Dr. Fernando Arias Galicia:

"Es el Proceso Administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, las habilidades, los conocimientos, etc., de los miembros de una organización en beneficio del mismo individuo, de la propia organización, y del país en general".

Como es natural se pueden decir muchas cosas a este respecto, pero no es la intención analizar polémicas, sino ubicar al recurso humano en el aspecto de la Administración de un organismo para iniciar los preceptos que se tienen sobre el mismo en su Administración.

De lo anterior se puede deducir fácilmente que existen - determinados procesos básicos que deben realizarse, seguir reglas específicas, utilizar adecuadamente métodos, técnicas e instrumentos en la Administración del Personal en cualquier Organismo Social.

### 1.2. Importancia de la Administración de Personal

Resulta claramente comprensible la importancia de este tema, al recordar la importancia que se ha expresado sobre el recurso humano, así la eficiencia en una Organización dependerá en medida considerable de la forma en que su personal puede ser administrado y a la vez puede ser la medida del éxito del Administrador o Gerente.

Ya sabemos que estas técnicas y principios deben ser aplicados en todas las organizaciones y en todos los niveles de la misma, pues hasta los gerentes son susceptibles de un programa de Administración de personal en busca de la eficiencia, lo que queda de manifiesto en un pensamiento: -El gerente que no está motivado para el éxito y el progreso, hace casi imposible la ejecución de los otros-. Estos conceptos tan "actuales" han llegado a formarse con la misma evolución del hombre y sus organizaciones, y puede hablarse de los detalles de su formación por espacio de varias cuartillas, mencionando desde Taylor hasta las aplicaciones de las matemáticas al campo de

las ciencias de la conducta; pero en realidad creo que la parte medular de la Administración de Personal tiene aún mucho campo virgen para su investigación y perfeccionamiento, pues es el mismo hombre quien ofrece esta variedad y esto resalta la importancia de ambos aspectos.

En el caso de nuestras organizaciones, mis inclinaciones se encaminan a una importancia mayor subrayada por el momento histórico que se vive, pues se estima que el personal de una empresa desarrolla solamente un 25% de su potencial (aproximadamente), y en las circunstancias en que se vive, según lo que se ha conceptualizado, la Administración de Personal debe buscar la utilización óptima de este recurso, no entendiendo esto en el sentido de explotación y enajenación del trabajador, sino en el profundo sentido social que se dejó manifestado en la definición señalada. La relación causa-efecto que se tiene en la actualidad el trabajador con la organización y ésta a su vez en la sociedad, tienen (a mi parecer) la llave del éxito en el perfeccionamiento de la Administración de Personal, misma que debe actualizarse para enfrentar los cambios económicos, tecnológicos y sociales del momento.

Esta parte de la Administración debe abarcar mucho más de la selección, capacitación, inducción, etc., del personal en la empresa, debe hacer conciencia real en los trabajadores de la importancia que tiene para él, para la organización,

para su país, el desarrollo de un trabajo eficiente; y a la vez debe buscar para el trabajador el mayor beneficio posible para lograr el equilibrio de estos factores que son tan complejos.

Pero dejemos estos pensamientos para otra sección de este trabajo, y veamos ahora que es lo que aquí se va a incluir del recurso humano en su enfoque Administrativo.

Para iniciar, analizaremos un poco lo que se considera personal productivo y personal administrativo; no se intenta aquí hacer un tratado al respecto, simplemente la meta es hacer una división meramente práctica para los objetivos del estudio y con fines aclaratorios; posteriormente se pretende agrupar grosso modo el campo comúnmente manejado por los tratadistas sobre esta materia y que nos servirá para comprender el enfoque directivo del manejo del personal. Se ha dividido esta parte en:

- Aspectos fundamentales de la Administración del Recurso Humano.
- La Administración de Personal.
- Aspectos anexos del personal en la empresa.
- Aspectos complementarios de la Administración de Personal.

Se entiende que no es nada nuevo, y que esta clasificación sólo obedece a un plan de análisis que permitan llegar

más fácilmente a la meta del estudio.

### 1.3. Personal Administrativo y Personal Productivo

El tratar de establecer una clasificación tajante del personal llevaría a muchos problemas y contradicciones, el decir que existe una clara división entre el personal productivo y el administrativo de una empresa, sería negar que un obrero realiza actividades administrativas o que un Director de empresa no es productivo. Este no es el objetivo de esta sección, aquí se plantea una división puramente práctica para nuestros fines y con el deseo de facilitar la comprensión del manejo de estos términos, pues no se trata de decir que el personal productivo lleva ese nombre por ser el que interviene directamente en la elaboración del producto, por lo que tendríamos que recurrir a otros conceptos para los organismos de tipo de servicios y los de tipo comercial o de distribución.

Aquí se empleará parte de un concepto que es expresado por trabajadores de niveles inferiores en nuestros organismos (que por estar en ese nivel son los que llevan la carga de trabajo manual generalmente y que se convierten en los pilares de las grandes instituciones), ellos dicen: "los administradores no hacen nada", es decir que cuando se intenta interpretar esto entendemos que para muchos de ellos los administradores no plasman directamente el tiempo de su trabajo

en objetos o características que sean cuantificables por ellos, un obrero industrial produce o elabora "x" cantidad de artículos o interviene en su proceso, un empleado de ventanillas atiende un determinado número de personas, la secretaria atiende personas, mecanografa diversas cosas, auxilia al Jefe, etc., pero ¿y el Administrador?

Esta es la parte del concepto que utilizaremos, es decir que vamos a entender al personal administrativo y por extensión se comprenderá al personal productivo.

Para nosotros ahora el Personal Administrativo será aquél que realmente realice las actividades que se desarrollan para manifestar en un sentido práctico la Administración. Es decir que serán aquellas personas que manejarán el proceso administrativo y demás técnicas y herramientas que tiene la ciencia de la Administración para lograr el éxito, son los directores, gerentes, jefes, propietarios, consejos, etc., que realicen sus objetivos a través de otros y cuyo trabajo principal sea que éstos alcancen las metas de la manera más eficiente, dando a la organización la estructura adecuada para esto. Es decir que son los que manejan los recursos, los que toman las decisiones que incluyen el futuro de la organización entera, en una empresa de gran tamaño pueden ocupar varios niveles, desde el consejo de administración hasta directores o jefes de departamento, pero en empresas pequeñas y medianas son más fáciles de detectar como la "cabeza" o

quien ordena lo que debe hacerse, que camino tomar y la importancia de las acciones.

Así pues, este es nuestro personal administrativo y por lo tanto siguiendo nuestro planteamiento, el Personal Productivo será todo el resto del personal del organismo.

La importancia que esta división tiene, radica en que aunque por lo general se aplican las mismas normas de administración de personal en ambos casos, existen aspectos en los que tienen diferencias y que resulta importante considerar, pues son factores de la eficiencia en el organismo, razón por la cual se ha manejado este capítulo. Los rasgos característicos de la Administración, tiñen a las personas que la ejecutan y estos aspectos deben ser considerados también en los elementos de toda la organización ya sea para evaluarla simplemente o con planes para mejorar el organismo mediante el logro de la eficiencia. Esto se puede ejemplificar brevemente en los aspectos de la motivación, que no es exactamente igual para los dos tipos de personal pues existen diferencias en sus necesidades, la evaluación o medición del desempeño se realiza de diferente manera, etc. Todo esto tiene importancia y sería un error el dejar de considerar estos aspectos o bien considerar sólo el manejo que se hace del personal productivo.

¿Qué podemos mencionar de la Administración de Personal?

## 2. ASPECTOS FUNDAMENTALES DE LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS

Como se ha venido mencionando, las organizaciones han sufrido cambios en su evolución, y no obstante que el recurso humano ya se ha reconocido como el más importante, su administración tiene aún un campo de investigación y perfeccionamiento muy amplio, pues desde los orígenes, cuando se vio la necesidad de seleccionar al personal, hasta la fecha, se han modificado y ampliado las funciones del área del organismo que se encarga de la Administración del Recurso Humano y aún se considera que se pueden incrementar estas funciones.

La sección o área que se encarga de esta función puede recibir diferentes nombres y tener diferentes tamaños según la empresa, pero siempre, en el fondo, se encuentran las funciones presentes porque se han convertido en una necesidad. Desde los tiempos en que se intentaba establecer la organización funcional se percató de la necesidad de seleccionar al personal, fue entonces cuando se empezaron a separar estas funciones, en un principio los departamentos de personal se encargaban de contratar, despedir, tomar tiempo; pero vinieron avances, entonces el especialista ya se encargaba también de llevar registros y elaborar nóminas, así se empezaron a crear los incipientes departamentos de personal.

En la actualidad sabemos que los departamentos de Recur-

Los humanos tienen la misma jerarquía que los restantes y su autoridad por regla general es de tipo asesoramiento.

Para Arias Galicia el objetivo de la Administración de Recursos Humanos es:

"Desarrollar y administrar políticas, programas y procedimientos para proveer una estructura administrativa eficiente, empleados capaces, trato equitativo, oportunidades de progreso, satisfacción en el trabajo y una adecuada seguridad en el mismo, asesorando sobre todo lo anterior a la línea y a la dirección, son el objetivo que redundará en beneficio de la organización, los trabajadores y la colectividad".

Se desprende de esto que los conceptos se han actualizado y ya no sólo la preocupación es por el beneficio de la organización, sino que se ha ampliado a los trabajadores y a la sociedad.

Las funciones del departamento que se manejan en estos días se refieren a:

- Empleo.
- Administración de Salarios.
- Relaciones Internas.
- Servicios al Personal.
- Planeación de Recursos Humanos.

De manera sencilla podemos decir que la función del empleo se refiere a los aspectos de reclutamiento, selección,

inducción, integración, capacitación y desarrollo del personal que requiere la organización, así como lo relacionado a los vencimientos de contratos.

Lo relativo a la administración de salarios comprende la asignación de funciones, determinación de salarios, calificación de méritos, incentivos y premios, control de asistencias, en pocas palabras lo relativo a lo que tenga repercusión en el salario de los trabajadores.

Las relaciones internas comprenden la comunicación, contratos colectivos, disciplina, motivación del personal.

El área de servicios al personal abarca aspectos como seguridad, protección y vigilancia, actividades recreativas.

La planeación del recurso humano es uno de los aspectos que han cobrado más actualidad y que principalmente se puede comparar con la planeación en otras áreas de la empresa como la financiera, de producción, etc., pues se intenta tener el recurso humano necesario para los fines a largo plazo, principalmente se refiere esta función a la elaboración de Inventario y Pronóstico de Recursos Humanos.

Con esto podemos comprobar que la complejidad del manejo del Recurso Humano ha llegado a niveles que demandan una especialización en las personas encargadas y en la organización se requiere de un departamento realmente eficiente para la satisfacción del personal y del organismo.

Las funciones que se mencionaron tienen su origen en la necesidad de controlar al personal y lograr de él su mejor desempeño, esta agrupación es producto de la evolución de las empresas y organismos y puede ser que en algunas de ellas sean más o sean menos, dependerá del tamaño de la empresa y sus objetivos.

Ahora bien, si se desea que la eficiencia de los trabajadores tenga buenos niveles debemos empezar por establecer una buena organización de puestos, esto nos permitirá establecer una medición del desempeño y aclarar las actividades que debe realizar el trabajador. El trabajo visto en forma global de la organización debe, para la eficiencia, dividirse y definirse, es decir formar los puestos que organizados permitirán la fluidez en el desarrollo del mismo. Se puede decir entonces que el puesto es "la unidad más pequeña de una organización en la cual se agrupan y estructuran determinadas tareas" (Shruden y Sherman), y gran parte de su eficiencia se deberá a una adecuada organización de estas tareas.

Los puestos traen consigo varias implicaciones desde su diseño, especificación, cualidades humanas esperadas, limitaciones, status derivados de éste, relaciones entre puestos y sus consecuencias formales e informales, etc. Además resulta ser el concepto más empleado por la información que encierra y por ser la base de gran parte del desarrollo de la Administración de recursos humanos, porque de él se desprenden las

cualidades que se esperan del trabajador, de acuerdo a lo que va a desempeñar será su remuneración, tendrá rasgos característicos en lo que se refiera a necesidades de comunicación, motivación y también se podrán analizar aspectos de seguridad e higiene.

La distribución y jerarquía de los puestos está determinada por el tipo de organización que tenga la empresa, los tipos pueden ser lineal, funcional, o una combinación, lineal-asesoramiento, etc. Pero lo realmente importante en esta ocasión no es el tipo de organización que se tenga sino el manejo de su personal.

La administración de personal en una organización debe estar presente ya sea como departamento o repartiendo las funciones con los gerentes o dirigentes restantes, lo más adecuado es tener a un responsable de estas funciones que pueda aplicar un proceso administrativo adecuado con el fin de lograr el mejor desarrollo del organismo.

La actitud que los dirigentes tengan en relación al manejo del personal, y en este caso nos referimos a la forma en que los jefes tratan a los subordinados, han sido catalogadas por los investigadores tratando de establecer patrones, esto es importante por la naturaleza de la conducta humana que es variable y compleja. En otras palabras es el concepto que el-

jefe tiene del comportamiento de los empleados con relación al trabajo. Estas suposiciones son conocidas como las teorías gerenciales, desarrolladas por tratadistas.

Desde la antigüedad se sabe que los pensadores establecían premisas sobre el comportamiento humano, Cicerón, por ejemplo tenía un concepto optimista al pensar que el hombre era bueno y generoso, por otra parte Maquiavelo lo consideraba (al hombre) como perezoso. El tiempo pasa y encontramos diversas investigaciones que dan lugar a diferentes teorías entre las que resaltan la "X", "Y", "Z", que emiten suposiciones sobre si el hombre es perezoso o no, redactan políticas al respecto y las expectativas que se tienen con las mismas. Pero en realidad no existe aún una Teoría que pueda agrupar la diversidad de comportamientos que pueden existir en una organización, por tal razón hay que ajustarlas, combinarlas y modificarlas de acuerdo a las situaciones.

En base a estas teorías y otros estudios se han manejado distintos tipos de liderazgos entre los más recordados está el autócrata consumado, autócrata benévolo, el demócrata y el indiferente, estos tipos son utilizados por los distintos tipos de jefes que hay, pero el que resulta pieza fundamental en muchos casos y donde más se notan estos liderazgos es en el supervisor.

### 3. LA ADMINISTRACION DE PERSONAL

Se han comentado varios aspectos de la Administración - +

del recurso humano, pero veamos ahora algunas de las funciones más practicadas en la Administración de Personal.

### Análisis de Puestos

"Método cuya finalidad estriba en determinar las actividades que se realizan en el mismo, los requisitos (conocimientos, experiencias, habilidades, etc.), que debe satisfacer la persona que va a desempeñarlo con éxito, y las condiciones ambientales que privan en el Sistema donde se encuentra enclavado". (Arias Galicia).

Este método responde a las diversas necesidades que tienen las organizaciones a este respecto, y que comprenden la necesidad social, legal y hasta la necesidad de este conocimiento para incrementar la eficiencia. Como es natural para éste, existe una metodología adecuada para su aplicación que involucra formas, procedimientos y el personal debidamente capacitado para obtener la información, procesarla y aprovecharla. Su mayor utilidad consiste en ser la base para muchos otros estudios que se pueden realizar con el fin de mejorar la administración de personal.

### Valuación de Puestos

Este método es utilizado para determinar la remuneración más equitativa de los trabajadores y que establezca las bases para el pago de los salarios de los puestos. Es un estudio

que tiene gran trascendencia en la organización y debe estar avalado por los principales dirigentes de los organismos, para ello la sugerencia de este estudio, que puede tener diferentes orígenes pero que generalmente emana del Departamento de Personal, tiene que cimentarse adecuadamente señalando objetivos, metodología y resultados esperados.

Existen varios métodos para su realización, los cuales sólo se enunciarán:

- Método de alineamiento.
- Método de escalas o grados predeterminados.
- Método de comparación de factores.
- Método de valuación por puntos, y otros.

Todos los métodos presentan ventajas y desventajas por lo tanto debe ajustarse su uso a circunstancias y necesidades, además normalmente es utilizado en los niveles del personal obrero calificado, empleado de confianza, supervisor.

Si recordamos que este método busca la remuneración equitativa recordamos a la vez su importancia. Pero cabe aclarar que no es el único medio de establecer salarios, existen otros como la encuesta regional de salarios y la determinación empírica del mismo.

#### Reclutamiento de Personal

Es una actividad de las más antiguas y conocidas de este

departamento. Consiste en atraer candidatos adecuados para sus necesidades de personal. Esto sucede cuando no existe el inventario de recursos humanos o cuando no se tiene una cartera de candidatos.

Es conocido que pueden recurrirse a fuentes de personal dentro de la misma empresa (internas), o a las fuentes ajenas a la misma (externas), ambas tienen la misma finalidad. El reclutamiento también estará determinado por el tipo de necesidad de personal, lo que determinará su dificultad, por ejemplo, en el caso de personal científico o altamente técnico.

#### Selección de Personal

Se puede entender como: "Es el proceso de determinar cuáles de entre los candidatos a un empleo, son los que mejor llenan los requisitos de la fuerza de trabajo, y se les debe ofrecer posiciones en la organización".

Este es un proceso sumamente importante y difícil, no por la cantidad de las actividades, sino por su contenido. Con la base de las necesidades de la organización (determinadas con técnicas o sentidas en forma apremiante), la selección se lleva a cabo mediante entrevistas, pruebas en algunos casos, estudios de su desarrollo laboral y otros.

#### Evaluación de Candidatos

Este procedimiento generalmente forma parte de la selec-

ción de personal, pero dado el creciente interés vale la pena mencionarlo aparte. Se refiere básicamente a la evaluación cimentada en el uso de pruebas o "tests", a los cuales unas empresas dan mayor importancia que otras, en algunas ni las aplican dadas sus condiciones de crecimiento.

Existe gran variedad de pruebas y su beneficio es tan grande como su aplicación correcta. Las pruebas generalmente se aplican para detectar los grados de inteligencia, habilidad, destreza, personalidad, creatividad y criterio, interés, etc. Las pruebas serán utilizadas según el puesto y sus características.

### Inducción

La inducción consiste en ayudar al trabajador nuevo a adaptarse al nuevo ambiente en el que se va a desarrollar. Todas las técnicas tendientes al mejor desarrollo del personal en la empresa, tendrían una coyuntura si no se preocuparan por este aspecto, pues el descuidar la recepción del nuevo trabajador, omitir la información necesaria y cuidar de su progreso, repercutiría en su eficiencia y en su satisfacción.

Las principales actividades que se realizan en esta parte de la administración de recursos humanos son: el cuidado de los aspectos legales de la contratación, hacer en su caso la hoja de servicios para su expediente, dar la bienvenida en una forma aceptable, que un poco detallada, puede incluir las

reuniones del personal con el nuevo trabajador proveerlo de manuales y reglamentos, visitas a la organización, presentación con las personas de la organización, información específica sobre su trabajo y posteriormente una entrevista de ajuste.

### Desarrollo de Empleados

La complejidad en las organizaciones, de la que tanto se ha hablado, requiere cada vez más de superación por parte de los empleados, pues ya sea que las actividades se incrementan y diversifican, o bien el propio nivel de vida logrado requiere de él mayores conocimientos. Por esta razón el desarrollo de los empleados en la organización tiende a ser cada vez más necesario y a la par el complemento adecuado a las actividades de reclutamiento y selección. El desarrollo de los empleados debe iniciarse con su ingreso en la organización y permanecer constante durante todo el tiempo que forme parte de ella.

Por regla general se entiende a la capacitación como gran parte de este desarrollo, es cierto que el facilitar y proporcionar nuevos conocimientos relativos al desempeño de su labor es sólo una parte integrante de este desarrollo, el desarrollo del empleado debe entenderse como el desarrollo completo de su personalidad, entendiendo por ésta, el conjunto de cualidades humanas como: el carácter, hábitos, educación, in-

teligencia y otras capacidades.

### Evaluación del desempeño

Se ha hablado ya de aspectos de importancia del personal, se mencionó la necesidad de ubicarlo adecuadamente en su nuevo ambiente, se manifestó la importancia del desarrollo del trabajador; pero existe la evaluación que viene a ser gran parte del desarrollo, pues sin una adecuada evaluación jamás se sabrá que es lo que más se requiere desarrollar del trabajador en su área laboral.

La evaluación del desempeño siempre se encuentra presente en los organismos, las personas que emplean los servicios de otras siempre están pendientes de su desempeño en las tareas asignadas, esto sucede en forma de un programa en organismos con la estructura suficiente, y de manera subjetiva en los organismos o empresas pequeñas.

Como se mencionaba, la importancia de la evaluación radica en su contribución al desarrollo del personal, por esta razón en muchos organismos se tienen programas de evaluación con diversos nombres siendo el más conocido el de "calificación de méritos" que ayuda a la determinación de salarios, promociones y prestaciones similares.

En forma global la evaluación del desempeño se basa en: determinar los requisitos del desempeño. Discutirlos con el

empleado. Observarlo en su desempeño. Comparar los requisitos con su desempeño. Tomar una decisión. Esto es en forma práctica, y aunque existen diversos métodos que van desde el método gráfico de calificación, hasta el método de valuación de grupo; lo que se busca con éstos es la información que revele la necesidad de mejoramientos en las actividades relacionadas con el programa de administración de personal.

#### Selección, Evaluación, Desarrollo de Administradores

Aunque estas actividades en general siguen los mismos lineamientos para el resto de los empleados, tiene este nivel sus rasgos característicos, por ejemplo, en una mirada hacia el futuro, al planear al personal se hecha mano del inventario y es aquí donde se detecta una gran diferencia entre las necesidades de este tipo de personal y los requerimientos de una empresa en expansión, debido a circunstancias varias como separaciones, retiros, crecimiento de la empresa, muertes, etc. Por tanto estas actividades se recrudecen dando lugar a un reclutamiento especial, a la necesidad de una evaluación y desarrollo detallado y característico de este puesto.

El reclutamiento por ejemplo, es visto desde su aspecto interno, externo, y en una relación con candidatos obtenidos de los egresados de las universidades, aunque exista una fluctuación en el reclutamiento según las necesidades, se verá afectado por la disposición de elementos en las fuentes mencionadas.

El aspecto de selección se verá afectado según el nivel del puesto que ocupará el administrador, por ejemplo si es a nivel de supervisor de primera línea las cualidades que pueden influir para su elección, son el deseo de administrar, habilidades de comunicar y analizar, sin olvidar el aspecto integridad. Pero cabe resaltar que no existe un método de selección que nos diga a ciencia cierta quien resultará buen administrador y quien no. En los niveles medio y superior de la administración las implicaciones del proceso de selección aumentan por factores como la capacidad, disposición de candidatos, la edad, etc. De esta manera se puede pensar que la selección en los puestos administrativos puede llegar a particularizarse pero no puede dejar de apoyarse en los lineamientos generales de esta actividad.

La evaluación de los administradores es sumamente compleja en su comprensión, pero totalmente necesaria para el organismo. La evaluación puede referirse a los objetivos alcanzados, pero también por el manejo que logran de la administración, esta labor se complica por la tendencia que existe a no evaluar a los administradores subalternos por parte de los administradores de altos niveles, tal vez se deba a que no existe una medida exacta para valorarlos y se cometan errores. Sin embargo existen formas de evaluación que deben utilizarse sin olvidar las ventajas y desventajas que puedan ofrecer, ya sea que se evalúe por los resultados logrados o comprobables; o por su actuación como administrador, (y que en el fondo deben de combinarse).

El eslabón de las actividades de la administración de personal que complementa la cadena es el desarrollo, en este caso de administradores, es aquí donde encontramos otra vez rasgos característicos de este personal, pues tal vez por su nivel logrado, su formación y concepción de las circunstancias ya es distinto. Por ejemplo en los diferentes niveles del plano administrativo el entrenamiento o capacitación es distintivo; para un nivel de supervisión tal vez una rotación adecuada brinde una gran ayuda; para niveles medio y superior, el promover, asignar tareas, staff, formar comités, establecer programas de seminarios, conferencias, etc., aporte un desarrollo al personal. Pero además de un buen programa de entrenamiento vale la pena preguntarse ¿Qué otro aspecto debe considerarse en el desarrollo de Administradores?.

#### 4. ASPECTOS ANEXOS DEL PERSONAL EN LA EMPRESA

En las dos secciones anteriores se han comentado funciones y actividades que regularmente se encuentran en una Administración de personal. Pero también cuando existe una real inquietud por el personal, o bien por un departamento de personal bien establecido, encontramos que se manejan aspectos anexos que se comentan a continuación.

##### Higiene y Seguridad Industrial

Este punto se refiere a los aspectos que por ley y por beneficio mutuo, la organización debe cuidar para ayudar a que

el trabajador permanezca en estado saludable, entendiéndolo como el bienestar físico, mental y social para su desarrollo completo. La historia de este aspecto puede ser larga y peculiar pero siempre ha buscado la seguridad personal del trabajador.

El alcance de este punto queda de manifiesto en el libro del Dr. Galicia al marcar la definición de Higiene Industrial: "Es el conjunto de conocimientos y técnicas dedicadas a reconocer, evaluar y controlar aquellos factores del ambiente, psicológicos o tensionales, que provienen del trabajo y que pueden causar enfermedades o deteriorar la salud".

Es notable el conjunto de temas que cubre este aspecto, tiene que analizar los factores que afectan al organismo y que provienen del exterior (químicos, físicos, biológicos, psicológicos, etc.), existe la necesidad de la detección, estudio y prevención de enfermedades profesionales, no profesionales, accidentes (y sus repercusiones), riesgos de trabajo, etc. Para ello se forman comisiones integradas por trabajadores y representantes de los patrones. De esta manera en conjunto y por su beneficio mutuo este aspecto trata de ser minimizado en sus consecuencias para controlarlo y manejarlo adecuadamente.

#### Incentivos Financieros

Esta es una de las áreas que se manejan en distintas formas, y como la mayoría sabe, se refiere a dar una compensación en efectivo adicional al salario del trabajador en premio por un rendimiento notable o un incremento en su productividad.

Estos sistemas y otros que veremos en seguida, intentan atender aspectos motivacionales del trabajador, es decir que son aspectos que cubren de alguna manera las necesidades que tiene; por supuesto que este sistema tiene sus limitaciones, ventajas y desventajas en su uso, además debe ser empleado de manera combinada con otros sistemas de atención y motivación del personal. El uso de éste en un principio era limitado a determinado tipo de organismos productores de bienes tangibles o de ventas, pero hoy, a pesar de las dificultades en su manejo lo podemos encontrar en organismos cuya tarea central es dar un servicio.

#### Seguridad del Empleado

Este es un aspecto que podría ser considerado dentro del plano general (que a continuación trataremos), de servicios y prestaciones, pero creo que en la actualidad es un aspecto al cual muchos trabajadores y empleados le dan una gran importancia: a la seguridad de recibir un pago cuando sean viejos para trabajar o cuando estén incapacitados para realizar el trabajo, esta seguridad puede ser entendida en el aspecto de seguridad financiera y la tranquilidad emocional que se tiene al poder enfrentarse a las cargas financieras si se llega a esas situaciones, si bien es cierto que en la actualidad esta tranquilidad se ve afectada por la crítica situación económica que se vive, también lo es que resulta más favorable para el trabajador el sentir que cuenta con una base para enfrentar los problemas económicos.

La seguridad a que se hace referencia es en los casos de: incapacidad. Se refiere a los ingresos que el trabajador recibe cuando está incapacitado para desempeñar su trabajo a causa de enfermedades o lesiones. Esta cobertura varía según el caso y de acuerdo a las leyes establecidas.

Otro aspecto importante es el de la jubilación; es el pago de una pensión que se da a un trabajador cuando ha prestado determinado número de años de servicio a la organización o bien que ha llegado a determinada edad. Para determinar el monto de esta pensión se atiende a determinados factores que son analizados y que también tienen su base en la legislación correspondiente.

Existe otro aspecto importante de comentar aunque no sea muy manejado en nuestro país, se refiere a ingresos del desempleo, esto, claro está, es muy difícil de manejar en un país con tantos problemas económicos, pero no por ello el concepto pierde validez ni se afecta la fe del que esto escribe, porque se encuentre una forma adecuada de manejarlo cuando existan las circunstancias favorables para ello. Se refiere a los ingresos que recibe un individuo cuyo empleo se haya dado por terminado. Por supuesto que éste se verá ligado a determinadas reglas, pero este fondo especial pagado por el empleador de acuerdo con convenios sindicales trata de ayudar al trabajador mientras consigue otra fuente de ingresos.

## Servicios y Prestaciones

Es un aspecto muy interesante en su estudio y manejo en la Administración del Recurso Humano. Siguiendo con el libro del Dr. Galicia tenemos las definiciones:

Servicios son todas aquellas actividades, costeadas por la Organización, que proporcionan una ayuda o beneficio de índole material o social a los empleados.

Prestaciones son aportaciones financieras con las que la Organización incrementa indirectamente el monto que por concepto de salario recibe el trabajador.

Este aspecto ha tenido una gran evaluación y es en ocasiones muy apreciado por los trabajadores por los beneficios que de éste obtiene. Se podría hablar en forma muy extensa, por la larga lista que este aspecto podría llenar, y que son negociadas en las revisiones de contratos y algunas ya están establecidas por Ley. Lo que sí resulta inobjetable es el beneficio económico, psicológico y social que recibe el trabajador de este aspecto.

## 5. ASPECTOS COMPLEMENTARIOS DE LA ADMINISTRACION DE PERSONAL

En esta sección comentaremos dos aspectos que forman par-

te de la Administración de Recursos Humanos, complementando las funciones que pueden llegar a asumirse en estos departamentos, éstos son:

- Las relaciones entre el Sindicato y la Administración de Personal.
- La investigación en los Recursos Humanos.

Como todos sabemos, el personal de los organismos trata de negociar sus contratos de trabajo con ventajas, pero la organización intenta equilibrar la situación con el fin de seguir con la razón de su existencia, es aquí donde empiezan las relaciones entre la Administración de Personal y los Sindicatos. Los sindicatos que son las agrupaciones que defienden los derechos de los trabajadores, tienen como principal función negociar el contrato de trabajo y proteger a sus miembros de un trato injusto o arbitrario, a la vez también ayuda a resolver conflictos que surjan con relación a su empleo. Por estas y otras razones el sindicato tiene muchos atractivos para sus agremiados, para la organización representa otros diversos aspectos formales como el dedicar un mayor tiempo a negociaciones y pláticas con respecto a asuntos de su total incumbencia, en tanto que los aspectos informales como las labores de convencimiento que tienen que realizar los administradores para poder aplicar sin problemas o contratiempos programas de evaluación, de estudio de métodos, análisis de sistemas que en el futuro repercuten por lo regular en forma be-

néfica para la organización y los empleados.

Los sindicatos tienen una historia palpitante y en la actualidad su importancia es tal que los legisladores han emitido leyes al respecto en todo el mundo, y cada vez se encuentran nuevas áreas de estudio.

Las relaciones sindicato gerenciales pueden ser asumidas por distintas personas según el tipo de organización; pero regularmente comienzan con un reconocimiento del sindicato, lo cual tiene un proceso legal para dar paso a las negociaciones que se realizan. Sabemos que las negociaciones pueden tomar diversos caminos y llevar a distintas consecuencias, pero el proceso negociador ya es conocido por las personas que lo realizan e involucra varios aspectos que se deben cuidar y que resulta fuera de los alcances de este estudio el citarlos.

Las relaciones anteriores también son conocidas como relaciones laborales y como en casi todo en lo que intervienen los seres humanos con ideas similares pero no idénticas, no importa el cuidado con que se lleven a cabo las negociaciones siempre en la administración y cumplimiento del contrato de trabajo existirán diferencias, éstas ocasionan problemas y en muchos casos confunden a los trabajadores en la comprensión del mismo, incrementando el alcance del problema. Las quejas de los empleados son manifestaciones de estos problemas y su repercusión puede llevar a niveles de arbitraje legal si son bien fundamentadas y mal manejadas por los responsables de

las acciones, pero de cualquier manera deben de ser consideradas por ser el síntoma de problemas de muy diversa índole en la organización, y por tanto debe buscarse su reducción, lo mismo que la reducción en los problemas de las relaciones laborales mediante un adecuado manejo de las mismas.

La investigación relativa a los recursos humanos se incluye aquí porque el hecho que se implante un programa de administración de personal buscando la eficiencia y desarrollo del mismo no quiere decir que será realmente efectivo, se tiene la necesidad de evaluarlo para conocer sus partes acertadas y las deficientes. La evaluación puede programarse y llevarse a cabo de diversas maneras, pero al igual que en otras áreas de los organismos, se pueden hacer auditorías que faciliten la evaluación y se inicie la investigación. La investigación proporcionará la información adecuada para planear y mejorar los programas de Administración de personal, la investigación puede realizarse de muchas maneras, pero al igual que el comportamiento humano será extensa y complicada, por lo tanto digna de ser superada cada vez más con el fin de administrar cada vez mejor el Recurso Humano en las organizaciones.

Resulta fácil de entender que todo lo mencionado en este capítulo puede ser profundizado y estudiado en gran detalle, sin embargo con lo expresado queda enmarcada la administración del recurso humano, que en algunos momentos sus conceptos puedan parecer que están al margen de la realidad para mu-

chos organismos los cuales manejan estas funciones tan primitivamente como en los inicios de la administración. Pero esta reflexión también nos puede llevar al futuro, donde por la naturaleza cambiante del hombre y sus organizaciones exigirá una evolución en estos conceptos y que desde hoy debe de ser tomada en cuenta por gerentes o directivos e investigadores de este campo, con el fin de adecuar los conceptos, funciones y acciones a los cambios que se presenten en los diferentes aspectos del Recurso Humano.

**CAPITULO III**

**SISTEMAS ADMINISTRATIVOS**

## 1. CONSIDERACIONES INICIALES

Desde el inicio de las consideraciones de este trabajo, se han manejado conceptos sobre la eficiencia y su importancia, se describió el recurso humano en la comprensión de los principales puntos que cuidan los niveles directivos de los organismos, dando con esto la idea de la importancia que guarda este recurso en la eficiencia general del organismo. Corresponde el turno a otro aspecto que se ha elegido como muy importante también en la eficiencia de los organismos, y que en su combinación con el recurso humano proporcionan ángulos muy interesantes y característicos de los organismos, que serán motivo de comentario en el siguiente capítulo; por el momento analicemos por separado a los sistemas administrativos en sus rasgos sobresalientes como se hizo con el recurso humano.

La administración y su acelerado crecimiento, ha llevado a los responsables del manejo de los recursos de los organismos a analizar, varios aspectos nuevos e interesantes que con una adecuada aplicación causan efectos increíbles en los resultados alcanzados; aunque en realidad en muchos casos la novedad radica en el enfoque que se le da a las circunstancias, es decir que la aplicación de una forma distinta de pensar es la causa de efectos varios en las organizaciones. Sabemos

que estas comprensiones de la realidad que se enfrenta tienen su origen en descubrimientos científicos y avances tecnológicos que brindan la oportunidad de una nueva aplicación del sentido común, que en combinación con las creencias y tendencias de los tratadistas forman las distintas teorías que hoy conocemos.

El porqué de todos estos pensamientos tiene su razón de ser al recordar el auge que se ha manifestado por los sistemas y procedimientos en los últimos años, que se pueden empezar a contar desde el tiempo de la segunda gran guerra, y que por lo comentado en el párrafo anterior ha llegado a tener la importancia que hoy le dan los dirigentes.

Las diferentes teorías o escuelas administrativas aportan sus granitos de arena a la ciencia administrativa, y el nombre que empleamos de "Sistemas Administrativos" nos hace recordar una de ellas; mas, si bien es cierto que los principios de la teoría de sistemas son mezclados en la comprensión de estos conceptos, lo fundamental no es el seguir al pie de la letra la escuela, pues como lo expresan los autores Johnson, Kast, Rosenzweig, "la teoría de la administración por medio de los conceptos de sistemas es o consiste, principalmente en un modo de pensar. Proporciona una estructura dentro de la cual las funciones administrativas básicas se pueden llevar a cabo más eficientemente". Es decir, que los objetivos de esta teoría son un punto diferente del que se intenta

manejar aquí; donde el interés perseguido es la utilización de algunos conceptos de esta teoría en los terrenos de procedimientos seguidos en la aplicación de las funciones básicas administrativas, y no la utilización de la teoría de Sistemas para dar paso a un sistema de administración que involucre todas las funciones básicas de la misma.

Empecemos por recordar que las definiciones de lo que es un sistema por lo regular se refieren a lo mismo: "Un conjunto de elementos interrelacionados entre sí, con un objetivo determinado". Esto nos da idea de que puede ser aplicado a muchas cosas que reúnan las características indispensables de un sistema: el medio ambiente, elementos del sistema, proceso, resultado u objetivo y en algunos casos la retroalimentación. Las clasificaciones y tipificaciones de los sistemas son variadas, y corresponden a características entre los mismos elementos y factores del sistema. En nuestro caso el concepto de sistema puede encajar en varios aspectos de la administración y los recursos que generalmente encontraremos son los humanos, materiales y técnicos.

La definición de procedimiento que expresa José Luis Kramis Joubanc parece ser muy adaptable a las finalidades del estudio: "Secuencia cronológica de pasos que se tienen que seguir para alcanzar el objetivo del sistema".

Ahora bien, como se decía anteriormente que el interés por los sistemas y procedimientos se ha incrementado; la con-

clusión que primero viene a la mente es la resultante de unir los conceptos anteriores, pero en realidad el concepto manejado sobre los sistemas y procedimientos se refiere a: "El conjunto de técnicas que buscan simplificar el trabajo y con ello incrementar la productividad de los sistemas administrativos de un organismo social". Esta definición corresponde al mismo Lic. Kramis, que marca claramente de esta manera, su campo de aplicación.

Para seguir aclarando los conceptos que aquí se comentarán veamos ahora el concepto de sistemas administrativos. Al igual que se hizo en el recurso humano, los sistemas que se piensa que abarcan a toda la organización se agrupan en dos: los Sistemas Productivos y los Administrativos. Los primeros corresponden al grupo de sistemas que logran convertir a los insumos en productos (para organismos que producen bienes), o servicios (para organismos con fines de servicio). Por su parte los Sistemas Administrativos los vamos a entender como los que no intervienen directamente en el proceso de transformación, pero dan apoyo a los que realizan el proceso, por ejemplo ventas, finanzas, mercadotecnia, compras, personal, contabilidad, crédito y cobranzas, etc. Dependiendo éstos del tipo y tamaño del organismo que se trate.

De acuerdo con lo anterior es fácil entender que los sistemas administrativos han ido aumentando en los organismos conforme su crecimiento y desarrollo va llegando a diferentes

niveles de evaluación, por ejemplo en un principio no era tan necesaria la publicidad para los bienes producidos, en cambio hoy, dependiendo del producto, se requiere de un complejo departamento de mercadotecnia, llegando al grado de existir empresas que deben su vida a este renglón administrativo.

Debido a la importancia implícita que tienen los sistemas y procedimientos para los sistemas administrativos, son el tema de mayor interés para nuestro estudio y por tanto al que más espacio se dedicará.

Para poder establecer una congruencia lógica en la comprensión de este aspecto veamos: de manera directa el principal responsable de la función de sistemas y procedimientos es todo jefe, y el grado de la misma dependerá de su jerarquía, pues todos ellos son responsables del trabajo de los subordinados y si existen métodos o técnicas que faciliten el trabajo y a la vez que incrementen su eficiencia, él es el indicado en primera instancia para establecerlas, mantenerlas y actualizarlas.

Si bien esto es cierto, la tan mencionada evolución de los organismos provoca un incremento en las necesidades de la función de sistemas y procedimientos, así según el grado de desarrollo que se vaya logrando se requerirán procedimientos de igual magnitud, llegando el momento en que sobrepasa las limitaciones de los puestos de jefatura, para dar paso a un departamento específico o bien para necesitar una asesoría

externa que ayude al perfeccionamiento de esta función. Las razones y ventajas que tiene un departamento especialmente dedicado a esta función son varias, y sus repercusiones al ser debidamente utilizado se manifiestan en la eficiencia de la organización.

Entre las principales actividades que se desarrollan por los encargados de esta función son: Estudio de Procedimientos para dar paso a instructivos con análisis de formatos y políticas; Estudio de la Organización, mismo que permite la estructura adecuada para las actividades a desarrollar. Normalmente estos aspectos se representan y quedan plasmados en el manual de organización y procedimientos, el cual debe ser actualizado periódicamente.

Además de estas actividades se pueden señalar también las que conciernen a la evaluación de las capacidades administrativas a través de la auditoría a la misma, de igual forma debe cuidar los Sistemas Manuales, Mecánicos y Automáticos en el manejo de la información, adaptándolo a las necesidades actuales y previniendo las futuras.

La estructura y nivel jerárquico de los departamentos dependerá del tamaño de la empresa y del uso que se quiera hacer del mismo, de tal suerte que éstos ocupan distintos niveles en las organizaciones, pero su autoridad por regla general es staff.

La importancia que tiene este departamento, y en general

el tema para la eficiencia, queda expresada en las palabras de Robert A. "La necesidad de un desarrollo sistemático de la eficiencia hace del Departamento de Sistemas y Procedimientos algo más que un laboratorio para lograr el perfeccionamiento de las rutinas de oficina, procedimientos de contabilidad y nuevos métodos para el mejor control de datos. Puede ser y con frecuencia lo es, la llave para convertir en acción las más amplias políticas y necesidades administrativas".

De esta manera queda de manifiesto la importancia que tiene esta función y el departamento, un incremento en la eficiencia dependerá en muchas ocasiones de la atención que se brinda a este aspecto, pues si bien es cierto que en las empresas grandes el departamento trabaja sobre la función, en empresas pequeñas, y en algunos casos medianas, que no cuentan con los recursos suficientes para dedicar personal a estas tareas, el jefe y todos los jefes deben hacer conciencia de los beneficios que esto les puede traer y hacer un esfuerzo para dedicarle tiempo a este factor, evitando pretextos y darle la vuelta al asunto, necesariamente debe hacer un espacio en las actividades abrumadoras para cuidar este aspecto desde su actualización en el conocimiento, hasta su realización.

Es mucho lo que se podría expresar del Departamento de Sistemas y Procedimientos, hablar sobre él y especular sobre su funcionamiento adecuado excedería las posibilidades de es-

te capítulo, pero de una manera general creo que su trascendencia ha quedado establecida.

Ahora bien, se ha establecido que los sistemas y procedimientos se entienden como técnicas que se aplican a los sistemas administrativos, pero también se puede encontrar literatura que marca la existencia de sistemas y procedimientos en los sistemas productivos del organismo, caso concreto en la obra recopilada por Víctor Lazzaro años antes de la publicación del Lic. Kramis. En la recopilación se hace notar que no es muy fácil establecer los límites entre lo que se denomina como ingeniería industrial y la ingeniería administrativa, es decir el plano productivo y el plano administrativo, pero que los principios de las técnicas de sistemas y procedimientos tienen igual validez en ambos casos. Si bien esto es cierto, tal vez el paso del tiempo y los avances en las organizaciones, permiten establecer una mayor separación con fines prácticos, de los aspectos productivos y los administrativos. Esto se puede notar en el libro del Lic. Kramis que marca claramente que los sistemas y procedimientos se refieren al área administrativa, pero entonces, ¿quién se ocupa del plano productivo?; aquí se pueden utilizar los conceptos de Estudio del trabajo.

El estudio del trabajo es definido, en la obra de la oficina internacional del trabajo (Ginebra), "Introducción al estudio del Trabajo", de la siguiente manera:

"Se entiende por estudio del trabajo, genéricamente, ciertas técnicas, y en particular el estudio de métodos y la medición del trabajo, que se utilizan para examinar el trabajo humano en todos los contextos y que llevan sistemáticamente a investigar todos los factores que influyen en la eficiencia y economía de la situación estudiada, con el fin de efectuar mejoras".

Para comprender mejor la definición anterior se necesita desglosar sus dos conceptos principales que lo componen:

Estudio de Métodos; "Es el registro y examen crítico sistemático de los modos existentes y proyectados de llevar a cabo un trabajo, como medio de idear y aplicar métodos más sencillos y eficaces de reducir los costos".

Medición del trabajo; "Es la aplicación de técnicas para determinar el tiempo que invierte un trabajador calificado en llevar a cabo una tarea definida efectuándola según una norma de ejecución preestablecida".

Estas definiciones proporcionan la idea más exacta de lo que es el estudio del trabajo y de una manera general como se realiza lo que nos permite asociarlo con lo apuntado anteriormente sobre sistemas y procedimientos.

En la definición integral que se extrajo de estudio del trabajo, se entiende una extensión del trabajo humano en toda la organización, pero esto es entendiéndolo como un instrumen-

to de la dirección para investigar los factores que influyen en la eficiencia; es decir en forma genérica, en la que en un momento dado se pueden incluir los sistemas y procedimientos como medio para incrementar la eficiencia. Pero al momento de establecer las fronteras, observamos que las herramientas principales del estudio del trabajo se encaminan a los aspectos del taller o la planta productiva, aunque los principios de estas herramientas se encuentran también en las herramientas de estudio de los sistemas administrativos.

En resumen, podemos decir que el estudio del trabajo se ha encaminado, tal vez por su antigüedad, a los sistemas productivos, y que sus principios para incrementar la eficiencia han sido utilizados también por los sistemas y procedimientos que tienen su campo de aplicación en los sistemas administrativos.

Otro aspecto que podemos observar es el departamento de estudio del trabajo en los organismos. Al recurrir a fuente citada de la oficina internacional del trabajo, nuevamente encontramos la inclinación del estudio del trabajo a aspectos productivos, pues al mencionar sus actividades principales, encontramos que se encaminan principalmente a: efectuar estudio de métodos y mediciones del trabajo, examinar los proyectos de ampliación en sus aspectos de reforma que influyan a los operarios, máquinas y distribución de la planta, proporcionar medios de control para vigilar la utilización del tiem-

po por parte de los trabajadores etc. Todo esto y más dependiendo de la estructura de la organización y según su tamaño.

En lo referente a la ubicación del departamento del estudio del trabajo en la organización se le encuentra en el área de talleres completamente en la sección productiva de la estructura organizacional.

Por lo anterior, se puede dejar por entendido que la principal inclinación de los comentarios de este capítulo se referirán a los aspectos de los sistemas y procedimientos de los organismos sociales. (Con base en el concepto del Lic. Kramis).

## 2. EL ESTUDIO DE SISTEMAS

Los sistemas administrativos tienen la sencillez y complejidad de las organizaciones a las que pertenecen, es decir que su variedad es tan rica como los mismos tipos de organismos, y aún en los mismos tipos de organismos existen diferencias en sus sistemas administrativos, en muchas ocasiones estas diferencias son la causa de la preferencia de las personas por tener contacto con determinados organismos. Por ejemplo, en el caso de empresas competidoras, las cuales ofrecen un mismo producto de características similares o iguales, en las

que se puede observar una clara diferencia en la preferencia de los clientes por una de ellas, esta preferencia puede deberse a un sistema de distribución más eficiente o que tiene condiciones de compra más accesibles. También la eficiencia en sistemas de crédito y cobranzas puede proporcionar mayores utilidades a una empresa que a otra.

En otras palabras podemos decir que los sistemas administrativos pueden dar los toques distintivos a los organismos, representados en su funcionamiento.

Uno de los puntos de mayor interés para nosotros es precisamente el estudio de sistemas, que aunque relativamente jóvenes han demostrado su importancia, y por tanto su investigación, implantación y mantenimiento son de vital importancia.

El estudio de los sistemas en una organización siempre resulta importante por los efectos que puede tener, pero ¿qué es lo que inicia o motiva un estudio de sistemas?. Como ya se dijo anteriormente, los sistemas administrativos se encuentran presentes en todos los organismos, y su complejidad depende de su tamaño, pero independientemente que los sistemas estén presentes, existe la capacidad de estudiarlos y mejorarlos, o simple y sencillamente la facilidad de detectar fallas en los sistemas. Sabemos que existen organismos sociales pequeños con sistemas rudimentarios, organismos de tamaño mediano, en los cuales los sistemas ineficientes empiezan a causar graves dolores de cabeza a los dirigentes, asimismo se puede

afirmar que el paso de un organismo mediano a un organismo grande depende en gran medida de una adecuada conjunción en sus sistemas y por tanto la preocupación por tener sistemas eficientes será elevada. A pesar de que ya se estableció que la responsabilidad de la función de los sistemas y procedimientos recae inicialmente en los jefes, la abrumadora carga de trabajo que por lo regular éstos tienen, hace que desplacen esta actividad a segundos planos hasta que el problema de sistemas ineficientes causa graves dificultades.

En organismos pequeños el estudio de sistemas se reduce a poner "parches" en las áreas problemas en los sistemas, y esto obedece a la misma estructura de recursos existentes; en organismos medianos la preocupación por este aspecto empieza a manifestarse con mayor interés por parte de los dirigentes, enfrentando el problema de falta de recursos económicos para contratar especialistas, y con una estructura administrativa limitada por su tamaño e insuficiente como para pensar en el establecimiento de un departamento correspondiente; por lo tanto las situaciones se resuelven según la capacidad e interés de los jefes, y por regla general sólo remediando momentáneamente los problemas, pero no solucionándolos adecuadamente.

En un organismo grande o con mayores recursos la situación empieza a cambiar, ya se cuenta con un departamento encargado, o bien se pueden contratar los servicios de asesores

o especialistas externos. Es en este tamaño de los organismos donde más se dan los estudios profundos de sistemas y procedimientos, aunque también es posible encontrar aplicadas las técnicas en organismos de menor tamaño aunque sea en forma incipiente.

El proceso común, para un estudio, por lo regular se inicia de la misma manera, tratando de resolver un problema en los procedimientos empleados en las actividades que se realizan; la diferencia que podemos encontrar en primer lugar se deriva de la utilización del departamento o de una asesoría externa. Es fácil suponer que un estudio realizado por especialistas externos tiene diferentes implicaciones de costo, de tiempo, de resistencia del personal a personas ajenas, temores, etc. Naturalmente que también ofrece ventajas como por ejemplo, una objetividad mayor, tal vez mayor experiencia y recursos más amplios y especializados. Por su parte un departamento correspondiente en la organización, tiene a su favor un conocimiento más profundo de las actividades de la organización y tiene antecedentes de las mismas, aparte de que su función puede ser más conocida por los mismos trabajadores. Las desventajas pueden ser varias, por ejemplo; falta de objetividad rechazo del personal hacia este departamento, etc. Pero independientemente de todas estas circunstancias, (que bien puede abarcar un análisis muy profundo pero fuera del objetivo perseguido), el estudio de sistemas es solicitado y una

vez que se superan las solemnidades según el caso (autorizaciones y reconocimiento por parte de las autoridades, presentación a trabajadores, etc.), la aplicación de las técnicas se inicia y son las mismas sin importar si los analistas son internos o externos.

Lógicamente, el planteamiento inicial del problema por parte de los analistas requiere de una base general de trabajo, es decir determinar los alcances y limitaciones que tendrá su estudio, para así ajustar y determinar sus objetivos, determinar recursos que se necesitarán, tiempo, etc., es decir, en una palabra planear el estudio que se piensa realizar.

Antes de continuar con el proceso del estudio de sistemas, creo conveniente hacer una pequeña aclaración; existen autores que señalan el mejoramiento de sistemas sustentándolo en diversos enfoques, por ejemplo, algunos se inclinan en el diseño, mejoramiento y reducción de formas, otros se enfocan al perfeccionamiento de áreas de trabajo, otros más se preocupan por crear mentalmente un sistema ideal de eficiencia máxima para lograr realmente el sistema más funcional; también se preocupan por el mejoramiento de procedimientos, análisis de gráficas, incentivos, costos, etc. Es decir que las diferentes partes que puede presentar un sistema son la preocupación de los tratadistas según la importancia que ellos le den a esas partes, pero en mi particular punto de vista,

creo que el mejor estudio de sistemas es el que involucra todos estos aspectos con el fin de realmente lograr la máxima eficiencia del mismo; mas las diversas limitaciones que se pueden encontrar en la realidad, son las que determinan los objetivos del estudio y por tanto resalta la importancia y atención que se le darán a los diversos aspectos. Por estas razones lo que regularmente se emplea es el estudio del sistema actual, análisis de hechos, diseños e implantaciones del nuevo sistema, cuidando en este trayecto los aspectos que se consideren como los más importantes.

### Planeación de la Investigación

Como se mencionaba anteriormente, la definición de los objetivos y el establecimiento de las limitantes proporciona las bases para el inicio de la tarea de investigación, este primer punto del estudio se entiende como normal; y aunque el proceso del estudio puede variar en nombres y pasos en su realización se encuentra por lo regular la misma secuencia.

Si el organismo cuenta con un departamento, la investigación de sistemas tiene en su parte de planeación diferentes aspectos que cuidar, pues si ya tiene establecido un programa de estudio, actualización y mantenimiento de sistemas, su planeación se debió a un análisis de diversos factores que determinaron las necesidades más apremiantes de la organización.

Por regla general en esta fase es donde se detectan los

síntomas generales de los problemas, con leves sondeos e investigaciones preliminares para darse una idea más exacta del origen del problema y ubicarlo en su caso en el contexto del programa general de estudio de sistemas. La fase siguiente es determinar una serie de actividades a realizar y programarlas adecuadamente para presentarlas a las personas interesadas por el estudio.

### Consideraciones iniciales para entender el Sistema

Para comprender en forma global un sistema se requiere de utilizar algunas simples consideraciones que nos proporcionarán los fundamentos de las apreciaciones sobre el sistema, un sistema que no es tangible y en muchos casos algo incomprendible para los trabajadores.

En primer lugar se puede ubicar la obtención de la información sobre el sistema y plasmarla en alguna representación, para ello comúnmente se utilizan gráficas de flujo y en especial se recomienda la gráfica de avances o tabular, en éstas se capta primordialmente a las personas que influyen en el sistema con descripción de su trabajo, el flujo y secuencias del sistema.

Como siguiente paso se puede marcar el sistema en sus límites, es decir el origen y meta del sistema sin tomar en consideración las manifestaciones que pueda tener.

Una vez que se tiene esto, se puede aislar el sistema que contiene el problema que se va a resolver, sin tomar en cuenta sistemas anexos o conexiones con otros sistemas, esto puede permitir ubicarse adecuadamente sin desviaciones costosas y permite una rapidez en la comprensión, así tal vez se pueda dividir en partes el sistema para detectar mejor el área del problema.

Examinar en forma el sistema, requiere de que se empiece por el origen del sistema y después determinar exactamente el objetivo del sistema, con esta ayuda la detección de fallas, objetivos anexos y desviaciones del sistema se notarán fácilmente, permitiendo una mayor fluidez al estudiar y manejar los aspectos internos del sistema.

#### Recopilación y Registro de Datos

Durante el estudio del sistema, como ya se ha mencionado se necesita de la captación de datos que proporcionarán una información necesaria. Los datos principalmente se obtienen de fuentes como: examinar la documentación existente, entrevistas al personal involucrado y la observación. El uso de estas fuentes tiene en resumen los siguientes objetivos: requerimientos y objetivos del sistema, saber si existe una adecuada relación de personal y organización para los fines del sistema, determinar las políticas involucradas en el sistema, detallar el sistema actual, costo, efectividad, relaciones

con otros sistemas, formas, registros, e informes del sistema.

De esta manera, podemos entender que el uso adecuado de las fuentes, permite obtener estos datos que sustentarán la información que se requiere para analizar el sistema en la mayoría de sus componentes y proceso.

Al recopilar la información el analista va formando sus registros, éstos son donde él va acumulando y procesando la información obtenida. Los registros son o se convierten por lo general en diagramas, pero lo realmente importante es tener registros claros y que puedan ser entendidos por cualquier otro empleado y aún pasado algún tiempo. Los distintos autores señalan tipos de registros que han demostrado su utilidad, pero sabemos que en la práctica los analistas adoptan sus registros y los modifican de acuerdo a sus intereses y necesidades; por supuesto que existen proposiciones para utilizar algunos modelos por parte de los escritores del tema, como la gráfica de avances, la hoja de trabajo de proceso de análisis, etc.

Lo que sí se encuentra en una forma más generalizada es el uso de los llamados diagramas o gráficas que son la representación de la información de una manera que tiene una mayor facilidad para su análisis, la capacidad de lograr buenos diagramas o gráficas es parte de las capacidades de un buen analista.

La utilidad que presenta la representación de los sistemas y procedimientos, tanto para la comprensión, análisis y diseño de los mismos, resulta inobjetable en todo estudio de sistemas; pero existen problemas al intentar el uso de diagramas, el principal tal vez lo sea el hecho de que no existe una simbología totalmente aceptada y que sea invariable en la diagramación, es decir que no existe aún una reglamentación suficiente para que la diagramación sea general y que para todos signifique lo mismo, cada caso puede presentar grandes variaciones y dependerá de quien elabore la representación. En igual situación están los procedimientos de diagramar pues no existe una uniformidad, de tal suerte que podemos encontrar literatura que a diagramas semejantes o iguales en finalidad se les trata de distinta manera. El factor optimista al respecto, consiste en que estos problemas han despertado el interés de los versados en la materia y empiezan a surgir intentos por unificar y dar consistencia a los criterios que permitan una única expresión en el tema.

Pero a pesar de estas circunstancias, se puede enumerar una pequeña lista de las representaciones gráficas que comúnmente se manejan en los estudios y que por sus ventajas son las más empleadas:

- Diagramas de Proceso.
- Diagramas de Distribución de formatos.
- Diagramas de Bloque.

- Diagramas de árbol.
- Gráficas de Gantt, etc.

Existen otras representaciones que también son empleadas y que pueden considerarse como subdivisiones de algunas de las anteriores, como por ejemplo diagramas de proceso de recorrido o de proceso de la operación; también las representaciones pueden ser en forma simplemente de diagrama (hoja blanca), o bien en la presentación de formulario en la que se incluye un formato descriptivo. También cabe recordar que regularmente se utilizan los organigramas, análisis de puestos y las técnicas como PERT y CPM.

Existen algunos aspectos que se deben de comentar por tener influencia en la recopilación de los datos y por lo tanto en las etapas siguientes. Si ya se han mencionado algunos detalles sobre las representaciones que se pueden hacer del uso de las fuentes de observación y del examen de documentos, cabe hacer mención en forma general, de los aspectos que pueden influir en las entrevistas al personal.

Esta fuente de información puede ser una de las más provechosas para el estudio, siempre y cuando se utilice en forma adecuada considerando los aspectos importantes en su manejo. Las entrevistas, para que sean sustanciales deben de ser realizadas con mucho cuidado empezando por saber a quien se va a entrevistar, el puesto, tiempo de laborar, escolaridad, etc., pues se va a entrevistar a determinado personal pero a

diferentes niveles recordando los objetivos perseguidos y buscando la información más veraz y útil posible. La persona que va a realizar la entrevista debe tener presente muchos factores, como por ejemplo que va a comunicarse con otro ser humano tan complejo como él, por tanto se necesita la aceptación del entrevistador, debe saber escuchar y preguntar, hacer sentir a las personas que se busca un beneficio colectivo, por estas razones el entrevistador debe prepararse para la entrevista, preparar el tema de la misma, elegir a las personas con las que va a contactar, iniciar adecuadamente la comunicación, mantener una secuencia lógica, combatir la aversión en su máxima expresión, mantener una cordial y respetuosa relación, eliminar obstáculos, etc., y en general mantener siempre la idea del sistema para no desviarse en la entrevista.

La entrevista involucra esfuerzos de ambas partes, pero la principal responsabilidad en el manejo de la misma recae en el entrevistador, por tanto necesita una capacitación que le enseñe los aspectos importantes y que a la vez resalte las cualidades de un buen entrevistador, las cuales generalmente descansan en el buen manejo de las relaciones humanas.

Otro aspecto que resulta importante comentar es el referente a las formas y registros que se utilizan en las organizaciones y que tienen repercusiones en los sistemas administrativos. El porqué existen es ya indicativo de una información, por tanto para los encargados de realizar un estudio es

importante prestar la debida atención a este aspecto. Si empezamos por entender que las formas son definidas por el Dr. Gibbs Myers como: "Un objeto sobre el cual se imprimen informes constantes y que cuenta con espacios para que se anote en ellos una información variable". Podemos entender la importancia que estos pueden tener en el estudio de Sistemas. Existe una gran variedad de formas y su control suele ser importante porque se puede proveer de las necesarias, mejorarlas y eliminar las innecesarias u obsoletas, esto es precisamente uno de los objetivos que se pueden lograr con el estudio. El diseño de formas puede ser considerado como un arte en el que se requiere de combinar los elementos necesarios de información en forma práctica con la estética, mediante la comprensión general del sistema al que pertenece. Sobre esta base las características que deba tener cada forma puede ser tratada y manejada.

Por su parte los registros cumplen otra función, apoyar al trabajador como una extensión de su memoria y como un instrumento de control, por lo general tendiente a reducir problemas, pues en ellos se concentra información para tomar decisiones y formular planes. Se desprende que el propósito de los registros es comunicar información o servir de referencia de la misma, por ello sin importar lo alto del costo y las dificultades que se tienen para establecerse el registro, o mejor dicho los registros, existen en toda organización. Con

estas consideraciones no es necesario resaltar el porqué se deben analizar en el estudio, pues independientemente de la información que se va a obtener, es necesario adecuarlos al sistema, revisar el porqué existen, como se manejan, su eficacia y mejorarlos en su máxima expresión en beneficio del sistema administrativo.

Otro elemento que podemos comentar y que puede ser manejado en diversas partes del estudio de sistemas es el "Manual".

El Manual en nuestro estudio, puede ser considerado en diversas partes del mismo; en la recopilación de datos como una fuente documental, en el análisis como una información elemental, en el desarrollo de nuevos sistemas como un objetivo anexo, o bien en el mantenimiento como un aspecto que requiere de constante actualización. El manual desde su relativamente reciente creación hasta en la actualidad, tiene su importancia en la ayuda que brinda en la comunicación de las decisiones tomadas y en su característica instructiva para los trabajadores. Se manejan diversos tipos de manuales en las organizaciones, entre los más conocidos y manejados tenemos:

- Manual de Historia de la empresa.
- Manual de Organización.
- Manual de Políticas
- Manual de Procedimientos
- Manual de Puesto

- Manual de Técnicas
- Manual de Contenido Múltiple
- Manual de Ventas
- Manual de Producción o Ingeniería
- Manual de Finanzas
- Manual de Personal
- Manuales Generales, etc.

Los manuales por su diversidad, características y aplicación tienen un amplio campo que no se puede cubrir en unos breves comentarios, por ello sólo se recordará la definición que proporciona Miguel Duhalt Krauss, que nos dice: "Es un documento que contiene en forma ordenada y sistemática, información y/o instrucciones sobre historia, organización, política y/o procedimientos de una empresa, que se consideran necesarios para la mejor ejecución del trabajo". Esta definición encierra la importancia que tiene este instrumento para la organización y el funcionamiento de los sistemas y a la vez establece el porqué deben tomarse muy en cuenta en el estudio de los sistemas.

#### Análisis

Esta fase del estudio es en la que se reúne la información obtenida sobre el sistema existente, objetivos, relaciones, etc., con la finalidad de que como su nombre lo indica, se separen y se organicen los conceptos manejados en el sis-

tema con el fin de conocerlo a fondo.

Es aquí donde se va a saber como está funcionando realmente el sistema, y la teoría del mismo. Aquí se usa el análisis de los diagramas y gráficas realizadas y en general de todos los instrumentos empleados.

En resumen podemos decir que aquí se enfoca al sistema en forma general y en forma particular, es decir, los síntomas que se le detectaron (cuellos de botella, repetición de actividades, etc.). En cierta forma se puede decir que aquí las herramientas de trabajo son la meditación, reflexión y todos los elementos racionales que el hombre pueda emplear para comprender el sistema y a la vez detectar sus fallas. Del trabajo de análisis dependerá en gran parte la siguiente fase, diseño del nuevo sistema.

### Diseño

En el diseño se encuentran manifestadas las facultades creativas y analíticas del analista, pues en sus cualidades estará la mayor o menor facilidad de enfrentar y solucionar el problema ajustándolo a las normas principales de la administración, eliminar los aspectos ineficientes, determinar el mejor flujo de trabajo para lograr los objetivos con las debidas consideraciones del equipo y materiales de trabajo. En cierta medida se repite el proceso de análisis en cada una de las alternativas que se puedan imaginar, comparándolas con

el sistema actual; una vez que se piensa que se ha encontrado la mejor solución, es conveniente escuchar opiniones y críticas que puedan provenir de los involucrados y personas ajenas, con el fin de integrarlo todo y plasmarlo en un informe con sus recomendaciones.

### Presentación del nuevo Sistema

Esta fase para muchos puede ser parte integrante de la implantación, o bien puede ser la parte final de un trabajo de servicios externos, que se vierte en la presentación del informe con los resultados y sugerencias derivados de la investigación realizada. Pero si bien todo esto es cierto, la presentación tiene repercusión en todo el trabajo realizado y a la vez se basa en la veracidad de lo investigado y en la factibilidad del sistema propuesto.

Es fácil suponer que el nuevo sistema involucra a varias personas, las cuales son las principales interesadas, pero también existen otras personas que se pueden interesar y son las que de alguna manera tienen contacto con el sistema, pueden ser las personas de sistemas anexos o que deben de tener comunicación con el sistema analizado. Por último podemos mencionar a los jefes que deberán aprobar finalmente el Diseño.

La presentación deberá ser adecuada para cada una de estas personas, puede ser oral o escrita y en cada uno de los

casos debe ajustarse a las posibilidades de tiempo y exigencias de las personas involucradas en este proceso.

### Implantación y Mantenimiento del nuevo Sistema

Una vez obtenidas las aprobaciones respectivas, el paso siguiente es implantar el nuevo sistema, es decir llevarlo a la práctica. Gran parte del éxito de la implantación se deberá a la relación que se haya guardado con el personal durante el estudio, así como también tendrá gran influencia el interés que muestren los supervisores y la administración superior por el nuevo sistema y sus beneficios para los trabajadores, asimismo el hecho que dirija la implantación la misma persona que lo diseñó garantizará aún más el éxito.

La implantación puede hacerse parcialmente, en paralelo al sistema anterior y por último en forma total y definitiva, y a la vez debe lograrse un adecuado adiestramiento del personal del sistema, y la verificación de la enseñanza realizada para el funcionamiento adecuado del sistema.

El mantenimiento se refiere a la revisión periódica de los sistemas en el sentido de la aplicación máxima posible de los instructivos de procedimientos y políticas del mismo, de lo contrario será necesario tomar medidas correctivas pertinentes. Este aspecto tiene su origen en el conocimiento de los cambios internos y externos que sufren los organismos en su vida.

No es posible determinar la frecuencia ideal de revisión para prevenir problemas, pero lo importante es que exista la preocupación y la revisión de estos sistemas aunque sea una vez al año.

Como es posible observar, cada una de las etapas del estudio de sistemas puede ser analizada más a fondo y desglosar con mayor cuidado todos los aspectos, pero la finalidad de este capítulo no es solamente el estudio de sistemas, abarca otros pequeños aspectos de los sistemas administrativos.

### 3. COMENTARIOS GENERALES SOBRE EL ESTUDIO DEL TRABAJO

Con el fin de dejar establecido que los principios generales de la simplificación y eficiencia de los procesos se encuentran presentes en las técnicas que se aplican a los sistemas productivos y a los sistemas administrativos, se comentarán muy brevemente los conceptos del estudio del trabajo para permitir la comparación que apoye la idea de similitud y que en ocasiones favorece la confusión.

Ya se había comentado que el estudio del trabajo descansa particularmente en las técnicas del estudio de métodos y la medición del trabajo, las cuales se encaminan a simplificar e idear métodos y a la medición del trabajo y tiempo con

el fin de incrementar la productividad.

El estudio del trabajo tiene un procedimiento básico que se encuentra resumido en el libro ya referido de la oficina internacional del trabajo, y nos permite comprender el proceso de una manera práctica y a la vez de una manera implícita se compara con el trayecto que se empleó en el estudio de sistemas. A continuación se reproduce el procedimiento:

- a.- Seleccionar el trabajo o proceso que estudiar.
- b.- Registrar por observación directa cuanto sucede, utilizando las técnicas más apropiadas y disponiendo los datos en la forma más cómoda para analizarlos.
- c.- Examinar los hechos registrados con espíritu crítico, preguntándose si se justifica lo que se hace, según el propósito de la actividad, el lugar donde se lleva a cabo, el orden en que se ejecuta, quien la ejecuta, y los medios empleados.
- d.- Idear el método más económico tomando en cuenta todas las circunstancias.
- e.- Medir la cantidad de trabajo que exige el método elegido y calcular el tiempo tipo que lleva hacerlo.
- f.- Definir el nuevo método y el tiempo correspondiente para que pueda ser identificado en todo momento.
- g.- Implantar el nuevo método como práctica general aceptada con el tiempo fijado.

h.- Mantener en uso la nueva práctica mediante procedimientos de control adecuados.

Como se verá existe mucha similitud en el proceso (Registro, examen, crear, implantar, mantener), también existe en el establecimiento de buenas relaciones de trabajo, en las características que deben de tener el analista de sistemas y el especialista en el estudio del trabajo, en los instrumentos o herramientas que se utilizan en el proceso como son los diagramas o gráficas (que no son exactamente las mismas), entrevistas y métodos de observación.

Es decir que las herramientas son parecidas aunque no idénticas, pues en el estudio de sistemas productivos se enfocan con más precisión los aspectos de materiales, distribución de plantas maquinaria y equipo, aparte del elemento humano que interviene en el mismo.

Por último podemos observar que el departamento de estudio del trabajo, que en la realidad recibe distintos nombres tiene funciones similares al departamento de sistemas y procedimientos como son proyecto de reformas necesarios y programas de revisión constante de los procedimientos utilizados.

#### 4. CONSIDERACIONES COMPLEMENTARIAS SOBRE SISTEMAS

Uno de los aspectos que por los beneficios que presentan, se han hecho dignos de mención cuando se habla de los sistemas administrativos es el uso de las computadoras y en general de la aplicación de la electrónica en los organismos sociales.

La computadora es uno de los elementos de más reciente adaptación a los sistemas y de la cual se puede hablar extensamente. Pero lo que ahora nos resulta realmente importante son sus beneficios para el procesamiento de información administrativa por estos dispositivos electrónicos. La utilización de los medios electrónicos ha sustituido rápidamente a los medios manuales y mecánicos del procesamiento de datos, esto ha ofrecido grandes ventajas a la administración y a la vez ha facilitado la realización de operaciones complejas o repetitivas favoreciendo el progreso y eficiencia de los organismos. Es en ocasiones increíble, lo que pueden hacer las computadoras, desde juegos como ajedrez o damas, hasta mediante una combinación de ellas, informar minuto a minuto sobre los hechos que tienen lugar en la órbita de nuestro planeta y que proviene aproximadamente 3500 satélites que giran alrededor de la tierra (esto sucede en el centro que tienen los EEUU y Canadá en su North American Air Defense Comand). Para los organismos la importancia que ha adquirido, muy a pesar

de sus desventajas y costos, se encuentra en las ventajas que ofrece como son su rapidez de proceso, exactitud en el trabajo del equipo mayor control, exigencias de espacio reducidas, capacidad para tomar decisiones; éstas entre otras muchas que hacen de las operaciones en los organismos una actividad más sencilla y eficiente. Es fácil encontrar en la actualidad el uso de las computadoras en la mayoría de los sistemas administrativos, pero se pueden enlistar algunos donde más frecuentemente se encuentran:

Nóminas	Inventarios	Control de Producción
Contabilidad general	Procesamiento de Pedidos	Pronósticos de ventas
Presupuestos	Crédito y cobranzas	Registros personales, etc.

Además el uso que se espera tener de los dispositivos electrónicos será tan limitado como la tecnología lograda de este aspecto.

Los sistemas administrativos, independientemente de su juventud, se han desarrollado rápidamente en los organismos sociales, lo que demuestra su importancia en el presente y la incidencia en la vida del hombre actual. Partiendo de esta observación se pueden enumerar grandes esperanzas en el desarrollo de los sistemas, pues en cierta manera se han convertido en las directrices principales de los organismos y éstos a su vez rigen a la sociedad. Hoy se toma con naturalidad

los fluctuantes cambios que se presentan en el diario acontecer del hombre, hoy el perfeccionamiento de sistemas de información y proceso de datos dan agilidad a los clientes de servicios que antes debían hacer largas filas y esperar mucho tiempo. La eficiencia de los sistemas administrativos caracteriza a los grandes organismos con excelentes servicios o productos, y es lo que todos buscan o deben buscar.

El mejoramiento de los sistemas en una organización debe ser preocupación constante de los responsables de la administración, debido a que éstos vienen a ser para ellos lo que representan los descubrimientos para los científicos; la expresión de su actividad, empeño, dedicación y perfeccionamiento.

Podría ser considerada como absurda la idea de que los sistemas administrativos deben cobrar mayor importancia en la planeación de los organismos y empresas en el futuro, pero las repercusiones en el desenvolvimiento de las actividades de los mismos, es la razón de este interés, así como el aspecto de que el cuidado y realización de la planeación de los sistemas administrativos debe ser realizado por alguien capacitado o bien quien la va a realizar debe capacitarse o perfeccionarse en este tan mencionado factor.

## ANEXO II

"CONCEPTOS SOBRE SISTEMAS OBTENIDOS DE AUTORES  
ESPECIFICOS DEL TEMA"

- Sistema.- Ente formado por un conjunto de elementos interrelacionados e interactuantes, con un objetivo determinado. (Kramis Joubland).
- Sistemas y procedimientos.- Conjunto de técnicas que buscan simplificar el trabajo y con ello incrementar la productividad en los sistemas administrativos de un Organismo Social. (Kramis Joubland).
- Diagrama de Proceso.- Representación gráfica de los hechos o información relativos al mismo y que suceden durante una serie de acciones u operaciones. (Kramis Joubland).
- Formato.- Pieza de papel que contiene información fija o impresa a la cual se le añade información variable. (Kramis Joubland).
- Organigrama.- Representación gráfica de la estructura de organización de una institución en un momento dado. (Kramis Joubland).
- Sistema.- Conjunto de diversos elementos, mismos que se encuentran interrelacionados. (Arias Galicia).
- Sistema.- Es un todo organizado o complejo; un conjunto o combinación de cosas o partes que forman un todo unitario o complejo (Johnson-Kast).

- Rocremática.- El estudio del flujo del material desde las fuentes de materia prima hasta el consumidor final. (Johnson-Kast).
- Procedimiento.- Es el detalle de los pasos del Sistema. (Magoneau Robert).
- Política.- Lineamiento que nos ayuda al logro de los objetivos y se diferencia de la regla porque en la política existe la intervención de la voluntad del individuo, y en la regla no, se tiene que cumplir.
- Procedimiento.- Conjunto de pasos que se siguen para el logro de una meta.
- Programas.- Son procedimientos que se llevan cronológicamente.
- Presupuestos.- Designación previa de cantidades que se van a utilizar (dinero, materiales, personal), pretendiendo establecer un control.
- Manuales.- Es un folleto, libro, carpeta, etc., en los que de una manera fácil de manejar se concentran en forma sistemática una serie de elementos administrativos para un fin concreto.
- Política.- Plan general de acción que guía hacia el logro de operaciones de una empresa. (Laris Casillas).
- Políticas.- Son los criterios generales que tienen por objeto orientar la acción, dejando a los jefes campo para las decisiones que les corresponde tomar; sirven por ello para

formular, interpretar o suplir las normas concretas. (Reyes Ponce).

- Política.- Orientación que fija la frontera de los límites y dirección general en la cual se desenvuelve la acción administrativa. (George Terry).
- Procedimiento.- Es una serie de tareas concatenadas que forman el orden cronológico y la forma establecida de ejecutar el trabajo o que deba hacerse. (George Terry).
- Método.- La forma prescrita para ejecutar un trabajo dado poniendo adecuada consideración al objetivo, instalaciones disponibles y al total del gasto del tiempo, dinero y esfuerzo. (George Terry).
- Presupuesto.- Es un plan de entradas y salidas, o de ambas, de dinero, personal, compra de artículos, o de cualquier otro efecto acerca del cual el gerente quiere que se determine el curso de acción a seguir, y que le ayudará en sus esfuerzos administrativos. (George Terry).
- Programa.- Un amplio plan que incluye el uso futuro de diferentes recursos en un esquema integrado, y que establece una secuencia de acciones requeridas y programas cronológicos para el logro de los objetivos fijados. (George Terry).
- Sistema.- Es un conjunto o un todo formado por partes conectadas en cierta forma y orientadas al mismo propósito. (George Terry).
- Políticas.- Planteamientos generales o maneras de comprender que guían o canalizan el pensamiento y la acción en la

- toma de decisiones de los subalternos. (Koontz y O'Donnell).
- Procedimientos.- Son planes en cuanto establecen un método habitual de manejar actividades futuras. Son verdaderas guías de acción más bien que de pensamiento, que detallan la forma exacta bajo la cual ciertas actividades deben cumplirse. Su esencia es una secuencia cronológica de acciones requeridas. (Koontz y O'Donnell).
  - Reglas.- Curso de acción requerido que como otros planes se toma entre varias alternativas. (Koontz y O'Donnell).
  - Estrategias.- Un programa general de acción y un conato de empeños y recursos para obtener objetivos amplios. (Koontz y O'Donnell).
  - Programa.- Es un complejo de metas, políticas y procedimientos reglas, asignaciones de tareas, pasos que han de darse, recursos que deben emplearse y otros elementos necesarios para llevar adelante una forma de acción determinada; de ordinario se respaldan con el capital necesario y el presupuesto de funcionamiento. (Koontz y O'Donnell).

## CAPITULO IV

### LA COMBINACION RECURSO HUMANO - SISTEMAS ADMINISTRATIVOS Y SU REPERCUSION EN LA EFICIENCIA

## 1. IMPORTANCIA DE LA EFICIENCIA

Se han expresado en el transcurso de este trabajo varios aspectos sobresalientes de los elementos considerados como los más importantes para lograr la eficiencia en los organismos sociales, y aun así quedan muchos aspectos que pueden ser analizados, pero para ello, que necesitarían varios capítulos bastante más extensos que los desarrollados. Independientemente de la profundidad que se pueda alcanzar en el estudio de los factores, se puede considerar que lo comentado resulta suficiente para comprender los fundamentos que tienen en la organización y su incidencia en la eficiencia.

Lo estudiado del recurso humano y de los sistemas administrativos, se ha desarrollado siguiendo el enfoque de la dirección, es decir como los ven, manejan y entienden los planos jerárquicos más elevados de los organismos; esto debido a que la literatura y los métodos didácticos son dirigidos a las personas que ocuparán los puestos que requieren desarrollar los conocimientos en forma práctica. Lo anterior es totalmente lógico, pues ¿para qué encaminar los conocimientos a las personas que no tienen interés en ellos?, realmente sería un fracaso, lo que sí es conveniente, es hacer conciencia en todos los responsables de llevar al éxito a los organismos, que se necesita manejar y enseñar adecuadamente el beneficio que

tiene para todos el aplicar las técnicas comentadas en los capítulos anteriores.

La eficiencia es un concepto difícil de manejar en su total extensión en los organismos, por lo regular la eficiencia se presenta parcialmente en las organizaciones y depende en gran parte de la comprensión que tenga el jefe del mismo concepto, y a la vez de la habilidad que pueda desplegar ejerciendo sus funciones. Los organismos sociales marchan al ritmo de sus dirigentes y en este sentido si podemos afirmar que la eficiencia suele ser la medida de la actuación de sus administradores, pues su capacidad se manifiesta en la optimización de los recursos materiales y tecnológicos y en la adecuada aplicación del recurso humano en la organización.

La total eficiencia en la actualidad, es considerada como un sueño o tal vez equivaldría a pensar en lograr el mecanismo perfecto utilizado en una maquinaria, sería en pocas palabras, la maravilla tecnológica del siglo. Esto es lo que se diría de la eficiencia total en una organización, pues el lograr que una organización funcione como una exacta máquina de reloj, es toda una hazaña. Sabemos que en los países considerados como altamente desarrollados, existen organizaciones que sorprenden por su magnitud y su manejo, porque en sí mismas constituyen un mundo de acciones, personas, edificios, etc.; el grado de eficiencia logrado en esas organizaciones es en concepto de muchos, el más elevado, y aún en ellas se encuen-

tran problemas y son factibles de mejorar.

Partiendo del principio comúnmente aceptado en nuestro medio, de que todo procedimiento puede ser mejorado y un sistema perfeccionado, es fácil suponer que las limitaciones que hoy se tienen en las actividades, pueden ser superadas en el futuro con avances tecnológicos o con un mayor entendimiento del ser humano y su naturaleza; lo que brinda la idea de una organización futura diferente o con un complejo sistema electrónico que permita la eficiencia organizacional.

La eficiencia es el reto de las generaciones futuras, es la meta que permita al hombre llegar a una nueva etapa en su evolución, es la esperanza de lograr que las diferencias raciales puedan ser solucionadas por un organismo superior cuya eficiencia en el gobierno facilite la transición del ser humano y elimine los rasgos que lo degeneran. Sí, en este sentido, la eficiencia puede ser considerada como un grado de perfección en las organizaciones que son creación de los hombres, y que como ya se dijo, repercuten en su vida en varias formas, y por tanto se espera que esa perfección de sus obras sea llevado a sus sistemas sociales en busca de la razón de su existencia.

Pero volvamos a poner los pies en la tierra y dejemos de soñar y especular sobre el futuro, en el presente el llegar a resultados en forma eficiente se está convirtiendo en una preocupación constante de los administradores, esta preocupación

tiene su origen en varios factores, pero el principal, suele ser la crisis económica que están enfrentando los organismos, primordialmente en los países que no tienen una economía fuerte, esta situación limita sus recursos y dificulta la consecución de objetivos, así los administradores han puesto los ojos en las técnicas que le permiten incrementar la productividad y la eficiencia para sortear y superar los obstáculos de la vida moderna.

La eficiencia en mi concepto, son muchos detalles pequeños y grandes que aunados a la aplicación de las técnicas administrativas y las herramientas tecnológicas le dan a las actividades de las organizaciones una dimensión diferente y distintiva a las demás. Quien se ocupa de esos pequeños y grandes detalles son las personas, son ellas quienes realizan su trabajo en forma excelente, regular o mal, por lo regular detrás de cada error en un proceso o en un trabajo existe una falla humana, puede ser ignorancia, apatía, desinterés, incluso las bajas pasiones representadas en el trabajo; es decir que un error puede abarcar todos los niveles de la organización y distintos aspectos, un error en planeación causa deficiencias en la organización, un error de un obrero puede suspender la operación de una planta.

La eficiencia ha sido estudiada con diferentes nombres y en diversos aspectos, pero no se ha llegado a decir la última palabra al respecto; todos sienten que la esencia de la efi-

ciencia se encuentra en todo trabajador (incluyendo aquí desde el más humilde trabajador, hasta el más alto ejecutivo de la empresa), pero la eficiencia organizacional, mezcla varios aspectos que ya se comentaron, y la complejidad de las organizaciones de hoy, dificulta el entendimiento de nuestro concepto, como un objetivo particular, pues las abrumadoras cargas de trabajo y los problemas constantes hacen apartar la atención de lo que parece algo sin importancia y que robará el tiempo que bien puede ser aplicado a reducir las labores cotidianas.

## 2. IMPORTANCIA DEL RECURSO HUMANO

Se ha hablado ya de este tema conforme a las principales ideas que se han escrito sobre él, la intención de este breve capítulo consiste en resaltar la importancia de este factor de eficiencia y eficacia, por ejemplo en palabras del profesor Agustín Reyes Ponce:

"Importancia relativa de ambas especies. De lo expuesto resulta en forma indudable que la eficacia de las funciones administrativas dependerá primordialmente de la acción de las personas, y sólo secundariamente de la administración de las cosas. En efecto, las primeras son agentes impulsores y coor-

dinadores de dichas funciones. Las segundas son tan solo instrumentos -aunque indispensables- pero al fin y al cabo, subordinadas en cuanto a su eficacia, a la calidad de la administración de las personas".

Si estamos de acuerdo con la idea de que "Administrar es hacer a través de otros", estamos dando al aspecto humano toda la importancia del mismo organismo. Cuántas veces notamos diferencias en empresas competidoras y éstas radican en el personal que tienen y en la forma de actuar del mismo. La eficiencia con la que puede ser operado un organismo depende en gran medida de la forma en que pueda ser administrado su recurso humano.

La mayoría de las organizaciones se preocupa por su personal, y en la medida de sus posibilidades lo atiende, pues sabe que es el motor de sus actividades y quien determina el éxito de las operaciones, pues como dice el Dr. Galicia "si el elemento humano está dispuesto a proporcionar el esfuerzo, la organización marchará, en caso contrario, se detendrá". Se pueden decir muchas cosas que resalten la importancia del factor humano, pero parecerían repetitivas para la finalidad perseguida en nuestro estudio; la misma complejidad del ser humano puede proporcionar la variedad de observaciones, pero la repercusión en la eficiencia organizacional, del recurso humano, ya ha quedado manifestada a lo largo de los conceptos manejados.

Ya se han enumerado varios conceptos que son utilizados para el buen desempeño de las labores por parte del personal, pero también, decíamos que si el personal quiere, la empresa marchará, si no, tendrán problemas; de esto puede entenderse que pese a los esfuerzos de la organización por facilitar, agilizar, adecuar y dividir lo que se tiene que hacer, las personas que lo van a realizar tienen el porcentaje mayor de la responsabilidad, si bien es cierto que las técnicas y formas de indicar y obligar al personal a que realice su trabajo se han depurado y refinado, el personal cuando no quiere trabajar adecuadamente casi siempre encuentra un camino para no hacerlo (pero de esto se hablará en el próximo capítulo un poco más detalladamente). Por esta razón los estudiosos se han preocupado por entender estos mecanismos y mantener las buenas relaciones con el personal y motivarlo para que realice su trabajo lo mejor posible.

La motivación del personal y en general del ser humano ha sido uno de los más estudiados aspectos en los últimos tiempos, han abarcado diversos campos buscando entender los hilos internos de los humanos que ayudan a que realice un trabajo de manera eficiente, y a la vez, que proporcione al trabajador una satisfacción. Esta combinación es la principal búsqueda de hoy en día, pues es una característica que se quiere tener en las organizaciones con la principal idea de que un trabajador satisfecho se desenvuelve mejor. La motiva-

ción es algo muy complejo y sus teorías son variadas, sus estudios han tratado de llegar a las raíces del ser, pero a pesar de los intentos, no se ha logrado algo totalmente definitivo en esta rama, la teoría más socorrida es la de Maslow, y la aplicación que tienen dependen de la organización y sus dirigentes, quienes a su vez tienen otros mecanismos de motivación para la eficiencia de su trabajo. El despertar el deseo del trabajador por desenvolverse sin miramientos es el secreto de la eficiencia.

En resumen, el recurso humano por sí mismo demuestra su importancia y los logros que puede alcanzar de acuerdo con sus esfuerzos y con un buen programa de administración del mismo; la eficiencia en mi concepto radica principalmente en la actuación de cada ser humano en su trabajo, en el grado en que el trabajador le imprima a su labor las características de disciplina, dedicación, habilidad etc., que se asemejen a las características que llevan implícitas las obras de arte y la satisfacción que le proporcione al ser humano la realización de un trabajo.

### 3. IMPORTANCIA DE LOS SISTEMAS ADMINISTRATIVOS

Los aspectos delimitados en el capítulo correspondiente,

enmarcan los aspectos fundamentales de los sistemas y su estudio, de ese repaso puede desprenderse también una importancia considerable para el logro de la eficiencia organizacional; que en mi concepto es semejante a la importancia que tiene el sistema nervioso en el cuerpo humano.

Los sistemas administrativos reflejan por sí mismos su necesidad de existir en una organización, las actividades administrativas aunque incipientes o primitivas siempre están presentes en las organizaciones por pequeñas que sean. Los sistemas han ido creciendo en proporción, con la principal función de que las actividades no pierdan el control, el aspecto administrativo de las organizaciones se considera como un costo necesario (o ¿un gasto?), que se ha incrementado en los últimos tiempos con la complejidad de las mismas organizaciones.

Ya hemos dicho que la eficiencia tiene muchos factores que influyen para que se manifieste, pero se le concedió un mayor interés a los sistemas administrativos por ser uno de los aspectos más representativos y que resaltan las cualidades de los administradores y de la administración en general. El cuidado que se pone en este aspecto suele ser indicativo de las dotes administrativas que tienen los jefes.

Las técnicas que se utilizan en el estudio de sistemas administrativos son de reciente creación (comparando con el tiempo de existencia de las organizaciones) y aún palpitan al-

gunos puntos en los que se pueden perfeccionar para adecuarse a las necesidades futuras de las organizaciones. Los sistemas por regla general son producto de las necesidades de las operaciones realizadas, y no responden a una adecuada planeación que permita prevenir los errores más que remediarlos. Es natural que este comentario no se ajuste a muchas organizaciones que hoy están creciendo lenta, pero efectivamente en un mundo cambiante y difícil, pero que en sus filas cuentan con elementos con capacidad, conocimientos o experiencia, o una mezcla de éstos que permite trazar las bases de un adecuado desarrollo de la vida organizacional.

Las experiencias y conocimientos sobre sistemas administrativos son asimilados rápidamente por las personas que tienen una preparación administrativa o un interés muy especial en el tema, la transmisión tiene lugar principalmente a través de las universidades, seminarios, conferencias, publicaciones, etc. Pero desafortunadamente los especialistas en el tema son relativamente pocos, comparado con la demanda no expresada que existe en los organismos. Si a esta eventualidad agregamos que el costo de servirse en definitiva o temporalmente de ellos, resulta elevado para los recursos de una cantidad considerable de organismos, encontramos que la difusión de los conocimientos en los niveles y a las personas que lo necesitan es limitada e insuficiente para cubrir este aspecto en todos los organismos del país.

Las empresas y los organismos sin fines de lucro manejan los sistemas administrativos, aunque no todo su personal esté capacitado para hacerlo, es ahí donde empiezan los problemas y donde se resalta la necesidad de los mismos, ya sabemos que la primera persona en quien recae la responsabilidad es en los jefes de los distintos niveles, y si un jefe desconoce este aspecto, no le da la importancia que merece o simplemente no tiene tiempo para esas cosas, no tardarán en presentarse síntomas que expresan la gravedad del problema.

Los sistemas administrativos, son como esas cosas que utilizamos cotidianamente y que no valoramos adecuadamente hasta que dejan de funcionar o fallan de tal manera que tenemos que ponerle más atención y desviarla de lo que hacemos regularmente, es decir que son los factores que siempre están presentes y no percibimos debidamente, sólo los utilizamos. La mayoría de los trabajadores pueden seguir un procedimiento, utilizar registros, llenar formas llevar y traer "papeles", pero son pocos los que conocen la trascendencia de estas acciones; en nuestra vida actual la división del trabajo produce mecanización y enajenación a las personas; y sólo se dedican a musitar su coraje y a quejarse indebidamente cuando "algo anda mal en el sistema", causándoles problemas, exceso de trabajo innecesario. En muchas ocasiones resulta incomprensible como síntomas claros de un sistema ineficiente no son captados con oportunidad y por tanto corregidos. Registros insuficientes,

formas que no son completamente utilizadas, duplicidad de funciones, falta de materia prima a tiempo por no prever su abastecimiento, informalidad con los clientes por no tener comunicación adecuada en los sistemas de ventas etc.; estos y otros problemas deben ser la señal de alarma de los jefes para emplear inmediatamente los sistemas y procedimientos adecuados en la organización.

#### 4. LA INTERACCION RECURSOS HUMANOS-SISTEMAS ADMINISTRATIVOS EN LA ORGANIZACION

Una vez que se han visto estos aspectos por separado y se ha resaltado su importancia, resulta un poco fuera de la dimensión de la palabra escrita expresar el grado en que aumenta la importancia y la complejidad que se forma al combinarse estos factores. La variedad y lo complejo de las actitudes que puede adoptar el personal contrasta con lo metódico y ordenado de los sistemas. Pero sabemos que la situación se equilibra porque el hombre tiene cierto interés por trabajar, (para satisfacer necesidades) y así, acata instrucciones que se le proporcionan para que realice sus actividades, de esta manera se llega a un acuerdo inicial que forma las bases de las relaciones que se utilizarán.

La importancia de un recurso humano, que se adapte a las necesidades de los organismos, se ha comentado varias veces y se puede ejemplificar hasta en el hecho de que para realizar un estudio de sistemas, se requiere ejercitar los conceptos de la administración de recursos humanos, y a la vez en la administración del recurso humano cada vez se requiere mejores y más eficaces sistemas que permitan la fluidez en las actividades a realizar con el aspecto humano. Es indudable que en la realidad son elementos interactuantes, cuyo principio y fin es el mismo hombre en sus diferentes actuaciones. La eficiencia de la organización radica en el personal, y el recurso humano se vale de sistemas desarrollados para lograr su eficiencia.

Las ramas en que se pueden dividir los organismos sociales, tienen rasgos característicos que le otorgan algunas actividades específicas y distintivas, estas mismas diferencias son llevadas al recurso humano y a los sistemas que necesitan de ese toque distintivo para imprimir mayor eficiencia a su función, por ejemplo, una industria manufacturera tendrá más desarrollado su sistema de compras que una empresa de servicios, a su vez es factible encontrar más personal acostumbrado a la atención de clientes en la última que en la primera. Esto resulta obvio y cotidiano, pero detrás de esta simple observación, encontramos muchas innovaciones tecnológicas que agilizan y perfeccionan sistemas productivos, años de expe-

riencia para formar un buen sistema administrativo, y gran cantidad de estudios y esfuerzos para dar al personal lo necesario para que haga crecer el organismo mediante un esfuerzo fecundo y constante. Estas condiciones tienen lugar porque las organizaciones de hoy han asimilado y perfeccionado a los organismos que les dieron origen, tratando de no desperdiciar una oportunidad de progreso.

El hombre evoluciona y los sistemas adquieren los matices que éste les da según la época, esto ha dejado su huella en los organismos sociales; antes el trato inhumano y la ausencia de principios que hicieran del trabajo algo agradable, marcaron una época, hoy la búsqueda de sistemas más eficientes en la organización y el intento de lograr una adecuación completa entre los recursos humanos y las actividades a realizar para el organismo, lleva la importancia de los sistemas y del personal a repercusiones sociales, que se pueden ejemplificar con las ideas de esos soñadores que piensan en el futuro con un hombre con más tiempo libre, pues su jornada productiva se habrá reducido a 6 ó 4 horas diarias en las cuales, debido a su adecuación al puesto, y a eficientes sistemas, desarrollará su trabajo en forma mucho más eficiente de lo que hoy lo hace con más horas de trabajo.

El punto de vista directivo sobre la administración de personal, trata en sus planos más evolucionados, de lograr que el recurso que maneja aporte en su trabajo todas sus ener-

gías, conocimientos, habilidades, experiencias, inquietudes, etc.; pero de una manera más civilizada, pues ha sustituido el látigo y las prácticas contra la integridad humana por un desarrollo del personal en la organización, sistemas de remuneración un poco más equitativos atención de las necesidades de los trabajadores, etc., con el fin de crear relaciones de trabajo más adecuadas y benéficas. La humanización del trabajo ha llegado a la legislación, a la reglamentación interna de los organismos y a la formación de organismos que protejan los derechos derivados de esta formalidad, todo esto buscando lograr un equilibrio, por un lado lograr del trabajador el esfuerzo eficiente en su labor para llegar a las metas fijadas por el organismo, y por el otro que se le den las retribuciones justas por su desempeño.

Las actividades y funciones que se comentaron en el capítulo dedicado al recurso humano, son en las que principalmente se basan las organizaciones modernas para atender lo que se mencionaba en el párrafo anterior. Las organizaciones y principalmente las empresas necesitan que su personal "trabaje" en serio, pues de ellos depende el éxito, es decir que en la medida de su eficiencia se encontrará la eficiencia de la organización, por esta razón se busca que el personal que labora en un organismo sea el más adecuado. Para esto, cuando tiene necesidad de cubrir una vacante y si no tiene candidato en la misma organización, busca atraer candidatos externos,

los somete a un análisis, elige, lo induce en la organización, lo desarrolla, con el fin de adaptarlo a la organización para lograr de él un máximo rendimiento en su trabajo.

Además de este proceso, la administración del recurso humano realiza otras muchas funciones para cuidar las buenas relaciones entre dirección y trabajadores, e incluso lograr la eficiencia de los mismos directores que pueden ser sometidos a análisis semejantes. Las actividades que se encargan de los sistemas de remuneración, de la comunicación, servicios y prestaciones etc., son muestras de las repercusiones que han tenido los estudios sobre las necesidades del hombre, y aunado a esto podemos encontrar el aspecto motivacional de los estudios hechos a los que se desarrollan en las organizaciones; por supuesto que la finalidad de todo esto es proporcionar satisfacción al trabajador a cambio de lograr su completa dedicación al trabajo, es decir, su eficiencia.

Por su parte, los sistemas administrativos también contribuyen con su "granito de arena" para la eficiencia, proporcionando una concatenación adecuada de las actividades, dándole solidez al área administrativa y trazando los caminos eficaces para llegar a la meta. Como complemento del área productiva, brindan a ésta, los aspectos necesarios que sustenten el valor del producto logrado y del trabajo implícito. Porque, ¿de qué sirve tener un magnífico producto si no va a ser entregado en la fecha señalada?, o bien ¿qué pasará si no

se cuenta con un programa de abastecimiento de materiales adecuados?, ¿cuántos problemas no causarían el manejar registros insuficientes y formas arcaicas? ¿de qué vale tener el mejor servicio, si nadie lo sabe?, ¿cuántas empresas no han quebrado por falta de una información veraz y actualizada que permita tomar decisiones sobre financiamiento? o tal vez ¿cuántos organismos no llegarían a sus metas con menos tropiezos y sin tanto trabajo?.

Gran parte de lo que una administración logra, se lo debe a los sistemas implantados, de ello se deriva la importancia de los sistemas y procedimientos, los beneficios que trae consigo un estudio de sistemas con el fin de mejorarlos, y aún más, las ventajas que representa tener un departamento respectivo que constantemente esté verificando el funcionamiento de los sistemas.

Estos aspectos de la eficiencia, se manifiestan y manejan en las organizaciones según sus propias características, es decir según su tipo, tamaño y en algunas ocasiones según su finalidad. Lo que realmente es importante, es que tanto los sistemas administrativos como el recurso humano se presenten con un sello característico en cada organización, aunque los principios y fundamentos sean invariables, el toque distintivo lo dan los recursos y dirigentes de los organismos.

Como ya se mencionó, las empresas son las que más se preocupan por estos aspectos, aunque su aplicación esté limitada

a su tamaño; los organismos con fines diferentes al lucro adoptan las técnicas que se desarrollan en las empresas, ajustándolas a sus necesidades.

Los organismos grandes, con recursos y posibilidades de utilizar todos los medios existentes para lograr la eficiencia, cuentan con departamentos de Sistemas y Recursos Humanos que atienden los detalles que se requieren para crecer y cada vez conquistar nuevas metas impuestas por la administración. Dichos organismos, que reconocen la importancia de estos factores no escatiman esfuerzos para rodearse de las personas idóneas, en una palabra, especialistas que dediquen su trabajo a estas funciones con el consecuente resultado de eficiencia.

La situación cambia en los organismos medianos y aún más en los pequeños. No importa que criterio se utilice para establecer la división (niveles de ventas o ingresos, número de empleados, capital, etc.), por regla general se encontrarán los mismos problemas en los organismos. Si una empresa mediana tiene dificultades para obtener el personal especializado que requiere, o bien con grandes esfuerzos logra cumplir con sus metas debido a infinidad de pequeños problemas que tiene al realizar las actividades; estos sucesos tienen un gran parecido con las empresas de la misma capacidad. Las medianas organizaciones por lo regular son el paso entre las pequeñas y las grandes, sus recursos aunque limitados no lo son tanto

como las pequeñas, y empiezan a utilizar un poco los medios que le permitan crecer. Pero no existen grandes facilidades para ello, de manera que es mínimo el uso de las más depuradas técnicas sobre sistemas y recursos humanos que se tiene en estas medianas organizaciones.

Los pequeños organismos carecen totalmente de los beneficios que brindan los cuidados de nuestros factores, la supervivencia se la deben a la habilidad de los dueños, quienes son por regla general los que dirigen su destino. Dada esta circunstancia y las limitaciones inherentes a su tamaño, es fácil deducir que la eficiencia está en función de quien dirige y las funciones de recursos humanos y sistemas (necesarias según su tamaño), tendrán para el organismo, una importancia tan grande como la que le conceda el responsable, dirigente o como se le quiera llamar.

En países como Estados Unidos de Norteamérica, Unión de Repúblicas Soviéticas Socialistas, los organismos tienen características que los distinguen; incluso países como Alemania y Japón, que han enfrentado el problema de una grave destrucción de su nación, esas características también están presentes en sus organismos y se deben a un factor; el recurso humano, el cual con la ideología propia de cada uno de esos países, le imprime a la organización un sello distintivo que puede ser apreciado en el resultado de sus acciones.

Algo parecido ocurre con todos los países del mundo, pues la esencia de cada país está presente en sus organismos a través de sus recursos humanos, mismos que crean los sistemas que emplearán y que a su vez llevan la mezcla de conocimientos, experiencias, ideología, talento, que tiene los recursos humanos de cada país.

México no es la excepción sus organismos y empresas tienen las características que poseen sus recursos humanos, mismos que son una mezcla, una verdadera amalgama producto de factores ancestrales y de situaciones actuales; los organismos y sistemas que forma, se derivan de los conocimientos más actuales y de tradiciones.

Las empresas en nuestro país, están formadas por alrededor de un 20% grandes y el resto de medianas y pequeñas, esto le da una principal característica. La eficiencia depende de la habilidad de los dirigentes y del empeño del personal en su labor. En particular las técnicas sobre recursos humanos y sistemas administrativos varían en su nivel de aplicación dependiendo de los conocimientos de los administradores y en función con el tamaño de la organización.

En nuestra realidad el concepto de eficiencia encaja sólo en determinados organismos, la eficacia suele estar presente en la mayoría de los organismos, pero aún queda camino por recorrer para que la eficiencia se exprese en los resultados.

**CAPITULO V**

**COMPORTAMIENTO DEL**

**RECURSO HUMANO**

## 1. EL COMPORTAMIENTO

A lo largo de todo el material de estudio, se ha estado mencionando constantemente a un factor de la eficiencia, que ya sin la menor sombra de duda es el más importante: el recurso humano. Se dice que detrás de cada problema están las personas, aquí también podemos agregar que se encuentran los aciertos y éxitos logrados. El ser humano, con esa maravillosa combinación de cualidades y defectos, producto de su evolución y su propia esencia, es ahora el foco de atención de este capítulo, pero ya no visto como objetivo de las técnicas de administración, sino comentando un poco sobre su naturaleza y proyección de la misma.

En un organismo social, los recursos diferentes al humano pueden moldearse, utilizarse con limitación, adaptar a un patrón estricto, someter a difíciles cargas, en fin imponer un riguroso ajuste que permita escasas o ninguna desviación; todo esto con una adecuada administración que enfrentará fuertes problemas, pero nunca tan fuertes y con tan pocos resultados como cuando lo intenta con el recurso humano. Este, el más valioso, presenta una complejidad y un carácter tan heterogéneo, que su aplicación en la administración debe ser entendida antes que imponer criterios impositivos e irracionales. Las características del ser humano en general, son por-

tadas en todos y cada uno de los trabajadores de una organización, agregando a esto los detalles que le suman la época en que vive, el tipo de sociedad, edad, sexo y toda una gama que sería larga de mencionar.

Hablar del ser humano, podría llevarse tratados y más tratados independientemente de lo que ya se ha escrito; no se intenta aquí establecer conceptos nuevos, sino simplemente reflexionar un poco acerca de lo que a grandes rasgos influye en las organizaciones. El humano, entendido como género, es algo muy especial y complejo. Su cuerpo es una obra maestra de creación, sólo superada por la naturaleza misma, las capacidades que puede desarrollar aún no han conocido su límite, los elementos que es capaz de fabricar aumentan y se diversifican día con día, los descubrimientos que hace están llegando paulatinamente a niveles insospechados, en resumen lo que el ser humano ha realizado en su existencia en la tierra ha dejado una enorme huella en el planeta, y empieza a dejarla en el espacio.

La historia del hombre encierra varios capítulos y su vida actual tiene sus raíces en ellos, todo lo bueno y todo lo malo que ha hecho repercute en su forma de vida actual, y los que hoy vivimos llevamos fuertes dosis de la evolución lograda con el paso del tiempo. Pero junto con todo lo anterior, no ha llegado a conocerse completamente, ni a manejarse con sólo sus cualidades buenas que le permitan a sí mismo perfec-

cionarse. En nuestros días comúnmente las personas actúan y se desarrollan en los diferentes ambientes utilizando todos los medios, recursos y elementos de que dispone, y a la vez obedeciendo a sus características internas que pueden ser desde toda la gama de instintos hasta las cualidades humanas finamente depuradas. Este silogismo converge con lo expresado anteriormente en el sentido de que el hombre lleva a las organizaciones su naturaleza e imprime en ellas características inconfundibles, como la mayoría de las obras realizadas por éste.

Actualmente las organizaciones son producto de las necesidades sociales que se han desarrollado paralelamente al hombre, el sistema formado tiene una interacción directa; el hombre a las organizaciones y éstas al hombre. Todos los trabajadores llevan a los organismos algo propio que se relaciona y mezcla con todos los miembros restantes del organismo, es aquí donde el contacto y comportamiento de los trabajadores tiene su chispa y que puede encender problemas o iluminar el camino que deben de seguir para llegar a las metas propuestas. Para los estudiosos de la organización, lo anterior ha sido fuente de la formulación de varias teorías que tienen su principal centro de atención en el elemento humano y emiten proposiciones para encaminar al trabajador por donde la organización lo necesita; son varias y abarcan periodos desde el humano relacionismo hasta el desarrollo organizacional.

El tratar de entender por qué las personas trabajan en determinados organismos, por qué se comportan de una manera especial o bien por qué existen determinados organismos, puede llevar a diversas conclusiones que requerirían de amplísimos y variados estudios; pero es indudable que a pesar de la pluralidad de las organizaciones que pueden ofrecer enorme cantidad de empleos las personas trabajan inicialmente por satisfacer sus necesidades más imperiosas como seres humanos que son.

## 2. COMENTARIOS GENERALES SOBRE EL COMPORTAMIENTO HUMANO

Las ciencias actuales, han logrado dar a sus estudiosos un conjunto de conocimientos que manejan y van incrementando y actualizando. Lo que respecta al ser humano, ha sido interpretado por varias de ellas (Psicología, Sociología, Antropología, etc.), pero lo que nos interesa está comprendido en las ciencias del comportamiento. Ellas se han preocupado por emitir juicios, definiciones, sistematizar los conocimientos que involucran el comportamiento del hombre. Para empezar podemos decir que consideran al hombre como "una unidad indivisible en la cual ocurren tres grandes vertientes: Biológica, psicológica y social". (Arias Galicia). En otras palabras

manejan esta trilogía para tratar de entender su comportamiento agregando a esto el dinamismo en la integración de factores que influyen en él mismo (experiencias, conocimientos, ideas, medio ambiente, etc.).

De este principio empiezan a derivarse definiciones que se aplican a las características del hombre, como por ejemplo; personalidad, carácter, inteligencia, etc. Previamente a esto, se establecen una serie de conceptos que suelen diferenciar al ser humano del resto de los seres de la naturaleza, entre otros se encuentra el empleo de símbolos, percepción del tiempo, control progresivo de los instintos, etc. Observamos sin dificultad, que para entenderlo primero se trata de ver como es, agregando a lo anterior la descripción de los mecanismos de la percepción que tiene del mundo que le rodea. Una vez establecido todo esto se empieza a ver que es lo que lleva al hombre a actuar de alguna forma, es decir que es lo que provoca que realice un esfuerzo, mantenerlo y realizar una acción, en una palabra cual es la "motivación". Este punto fue reflexionado mucho tiempo atrás y todavía hoy en el aspecto organizacional han surgido teorías de la motivación, y la cantidad de ideas y proposiciones en general es considerable. Algunas se avocan al conjunto de los instintos, otras a los procesos psicológicos, otras la abordan como un equilibrio entre necesidades y satisfactores, etc.; en general se puede considerar que todas ellas manejan los aspectos bioló-

gicos, psicológicos o sociales del hombre para dar una explicación a su comportamiento.

Ahora bien, en el plano que más nos preocupa, que es el del trabajo, regularmente oímos mencionar el aspecto motivacional con distintos matices y muchas veces sin un conocimiento real de lo que éste involucra, o bien manejándolo como el único aspecto posible que pueda incrementar la productividad. Ambos casos llevan a errores y problemas que regularmente son costosos para la organización. La conducta de los individuos en las organizaciones se basa en su personalidad, pero está influenciada también por el ambiente que reine en la misma y del cual pueden derivarse muchos factores que pueden influir en la actuación de las personas. El esfuerzo desarrollado en los organismos tiene la finalidad de lograr principalmente dos objetivos: los del individuo y los de la organización, el éxito dependerá en gran parte de lo cercano que se encuentren o de los beneficios mutuos que puedan producirse; en el desarrollo de los esfuerzos mucho influye el porqué se trabaje, el qué es lo que hace que una persona se una a la organización, por esto, muchos organismos establecen políticas de incentivos y sanciones, a la vez que tratan de enseñar a los trabajadores el comportamiento esperado, desterrando las conductas inoperantes.

Todas estas políticas y sistemas sobre la conducta del personal en los organismos, regularmente descansan en un gran

número de teorías motivacionales que se han desarrollado, mismas que toman como base la naturaleza humana o bien los conceptos que abarcan todos los aspectos externos que son aprendidos por el hombre y manifestados en su comportamiento, como por ejemplo, la cultura. Estas teorías serán comentadas de una manera general un poco más adelante, pero antes mencionemos otros aspectos del comportamiento humano en general que resultan interesantes, con el fin de ubicarnos un poco más en el tema.

A los aspectos básicos de la conducta humana como la personalidad, el carácter, la sensopercepción, la motivación; pueden agregársele el conflicto, la frustración y la cultura; las cuales encierran conceptos, complejos y relaciones estrechas que regulan y complican aún más el comportamiento humano, en nuestra civilización; el estudio detallado de estos aspectos implicaría profundizar en el campo psicológico, lo que sale de las limitaciones del trabajo. Para nuestros objetivos podemos manejarlos con la idea general que nos aporta la palabra sin necesidad de entrar en más detalles o tecnicismos, que no por ello dejan de tener validez e importancia profunda.

Regresamos a uno de los puntos que más interés tienen para los encargados de dirigir el esfuerzo humano, y que se estaba comentando anteriormente, las teorías motivacionales del trabajador. Sabemos que son muchas y sus puntos de atención

varían, pero Saúl W. Gellerman nos facilita la comprensión agrupándonos estas teorías a las cuales sólo se hará referencia. Las divide en dos grandes grupos:

A) El medio ambiente motivador. Estas teorías hacen referencia a los factores que se pueden encontrar en el medio ambiente y que influyen en el comportamiento del trabajador, predominan las que se refieren a las relaciones humanas derivadas del contacto de los individuos en las organizaciones. Entre las más conocidas se encuentran:

- . La derivada de Elton Mayo y colaboradores en sus estudios.
- . La que originaron los estudios realizados en Michigan por el Instituto For Social Research, de la Universidad del Estado.
- . La teoría de Frederick Herzberg y colegas en sus estudios realizados en Pittsburgh.
- . La teoría de William F. Whyte y colaboradores sobre el efecto del dinero.
- . La teoría de la organización contra el individuo de Chris Argyris. (El efecto de la organización).
- . Las teorías que marca Douglas McGregor respecto a la filosofía administrativa.

B) El otro grupo de teorías se refieren a la motivación que lleva el propio individuo en su esencia y en sus deseos, es decir las suposiciones respecto a la gente en sí misma, pa-

ra después manejarlas en su repercusión en las organizaciones.

Las más sobresalientes al respecto son:

- . Las que se pueden establecer como clásicas, como por ejemplo las de Freud y Alfred Adler.
- . La propuesta por Robert W. White, el motivo de competencia.
- . Los principios propuestos por Stanley Schachter sobre el motivo de filiación.
- . La formulada por David C. McClelland atendiendo el motivo del logro.
- . Podemos agregar por último la conocida teoría de Maslow.

Como es lógico suponer, éstas no son todas las teorías que se han formulado, pero si se pueden considerar como las más representativas y socorridas por quienes requieren de algunas bases para establecer conceptos, o bien manejar a su recurso humano.

Cabe ahora hacer un par de reflexiones sobre lo expresado anteriormente.

Podemos intuir que a pesar de todos los esfuerzos realizados para enmarcar y desglosar el comportamiento humano, no se ha dicho la última palabra sobre motivación, aún no se ha logrado establecer el lineamiento general que describa y abarque toda la gama de razones por las que puede actuar un hombre, los intentos han sido buenos, y tal vez cada vez mejores,

porque se cuenta con herramientas mejores para establecer hipótesis ante las situaciones cambiantes y complejas de la sociedad actual. Sin embargo la mayoría de las teorías son re-basadas en sus límites cuando se trata de entender ¿qué pasa con la motivación cuando las necesidades son satisfechas?.

Generalmente se maneja el hecho de que las personas ven en su trabajo un medio de satisfacer sus necesidades, es decir que van a someterse a determinadas situaciones para conseguir algo que le proporcionará lo que realmente le importa, excepcionalmente se maneja la idea de que se vea en el trabajo a realizar una actividad que le proporcionará satisfacción. Esto nos lleva a pensar que lo que realmente le da sentido a la vida del hombre es su escaso tiempo libre de que dispone; y hay que ver las peculiares formas en que lo utiliza (esta idea se manifiesta en México en un dicho muy popular entre muchos empleados de oficinas e industrias; "si no fuera por estos ratos y los días de quincena que triste sería la vida"). Por estas razones la atención de la motivación también se ha llevado a intercambiar beneficios para el tiempo libre del trabajador, por una calidad en el esfuerzo del trabajador en la organización. Después de todo esto, ¿cuál será la mejor técnica de motivación en el futuro?, ¿cuál será la tendencia de la actuación del hombre?, ¿qué campo le falta cubrir a las teorías motivacionales?.

Por otro lado, en un aspecto que es importante para noso-

tros se debe subrayar que las teorías referidas fueron basadas en conceptos, observaciones, estudios realizados a personas de otro país que tienen una historia, una cultura, una posición, un desarrollo, una idiosincrasia diferentes a las que tenemos en nuestro país; y por tanto la validez de estas teorías puede ser diferente y está aún por comprobar. Naturalmente que esto no elimina por completo su importancia, pero si señala a las personas que pretendan emplearlas aquí, y a los estudiosos mexicanos del tema, que existe una imperiosa necesidad de analizarlas más profundamente en nuestra realidad y de ser posible emitir las propias, como producto de autenticidad y profesionalismo.

### 3. EL COMPORTAMIENTO DEL RECURSO HUMANO DESDE EL PUNTO DE VISTA DE LAS ORGANIZACIONES

Lo que se ha comentado del comportamiento del ser humano, ha servido para que en los organismos sociales de hoy, se manejen gran parte de estos conceptos con el fin de lograr las relaciones más favorables con el personal. La herramienta que se ha formado por parte de los administradores de los organismos, es la que se conoce como "El Comportamiento Organizacional", el cual es entendido como: El estudio y la aplicación de conocimientos relativos a la manera en que las per-

sonas actúan dentro de las organizaciones (Keith Davis). Los elementos clave que forman su centro de atención son:

- Las personas; que son el sistema social dentro de las organizaciones, y que comprende a las personas en forma individual y grupal; a las relaciones formales e informales, partiendo de la idea que las organizaciones se hicieron para servir a las personas y no a la inversa.

- La estructura; que está determinada por las relaciones formales de la organización, es decir los niveles de autoridad y jerarquía.

- La tecnología; son los adelantos científicos del hombre que le permiten mejorar sus recursos físicos y económicos con que cuenta el organismo.

- El medio ambiente; que se refiere exactamente al medio ambiente que rodea a las organizaciones, que se forma por ellas mismas y que tiene una interrelación estrecha entre ellas y a su vez influye en la conducta del personal.

La finalidad principal que se persigue es lograr un clima adecuado en la organización para dar paso a lo que se le denomina sistema de triple recompensa; en el que satisfacen los objetivos humanos. los de la organización y los de la sociedad. Este triple logro se alcanza cuando los trabajadores encuentran más gozo en el trabajo, aprenden, se desarrollan y contribuyen al desarrollo de los demás; por su parte la orga-

nización se beneficia con trabajadores más eficientes; y la sociedad gana ciudadanos más conscientes, progreso y cada vez más y mejores bienes y servicios.

Como es natural, esta es la parte técnica del concepto y la obtención de estos beneficios se deberá en gran parte a la capacidad administrativa de los líderes encargados de llevar las riendas de los organismos.

La filosofía del comportamiento organizacional se relaciona con los conceptos sobre la naturaleza humana, la persona como un todo, la conducta motivada y el valor del individuo; también con la naturaleza de las organizaciones. En otras palabras trata de concretar, conjugar y solidificar varios conceptos derivados de los estudios realizados sobre el hombre mismo y sus organizaciones.

Veamos ahora lo que incluye a grandes rasgos el comportamiento organizacional.

En primer lugar se tienen los aspectos fundamentales que se refieren a la comprensión de sus finalidades (que ya se comentaron); a entender lo que es un sistema social, que elementos tiene este sistema formado en la organización, al ambiente que se desarrolla al interactuar la cultura de los individuos, al papel o rol que asume y a la posición social que se deriva de su trabajo; también resulta fundamental entender los orígenes de la motivación explicado mediante la acepta-

ción de algunas teorías que ya se han mencionado como la de Maslow y Herzberg; posteriormente se tratará de entender como se puede motivar a las personas mediante la aplicación de modelos y la modificación de la conducta; para empezar a dar paso al clima que se pretende, se busca concientizar sobre la satisfacción en el empleo y los beneficios que ésta trae a la organización, como por ejemplo, reducción en la rotación de personal; es elemental también para el comportamiento organizacional, establecer las generosidades que tiene un clima organizacional adecuado que permita la motivación el desempeño y la satisfacción de los trabajadores. En resumen los aspectos fundamentales del comportamiento organizacional se refieren a la comprensión de los trabajadores en sus fundamentos organizacionales, su satisfacción en el trabajo y la creación de un clima que la favorezca.

Un segundo aspecto global del comportamiento organizacional se refiere al liderazgo que se puede ejercer por parte de los dirigentes y en general de la organización, hacia los trabajadores para complementar un desarrollo organizacional. En esta parte el comportamiento trata de manejar el concepto de liderazgo en los distintos niveles de la organización, definir las características y estilos principales del mismo. Unido a este aspecto se estudia y comprende la participación que piden, quieren y que es posible permitir en la elección, y consecución de los objetivos. También se estudia a los gru-

pos, se toma en cuenta su transacción, dinámica y la formación de los distintos tipos de grupos en los diferentes niveles. Otro factor que se cubre en esta área es el manejo que se hace de los distintos cambios que va sufriendo la organización en su sistema social en el transcurso de su vida; para finalizar esta sección se llega al concepto del desarrollo organizacional, entenderlo y la forma en que se puede llegar a él. En pocas palabras en esta división puramente didáctica, se maneja el concepto organizacional del liderazgo y los aspectos que le rodean para llegar a un desarrollo total de la organización.

Una vez que la filosofía del comportamiento organizacional ha cubierto las bases del comportamiento individual y después el cómo guiar y manejar esta conducta para los fines de la organización, se aboca a otro elemento que influye en la conducta del personal; el ambiente que reina en la organización. Para ello primero hay que cubrir el aspecto de la estructura y diseño que tiene o que puede tener la organización; después otro elemento de gran impacto, la tecnología, los efectos que tiene en los sistemas de trabajo y en los trabajadores, también el ambiente que se tiene cuando existen trabajadores científicos o profesionales en la empresa (que pueden considerarse como un producto del avance tecnológico del hombre), un elemento más que cubre el estudio del ambiente organizacional es el grado en que es favorable o desfavorable el

medio ambiente en que se encuentra el empleo, conocido como la "calidad de la vida de trabajo", el cual debe ser fortalecido al máximo grado por medio de una humanización, variándolo, dándole importancia, autonomía y la oportunidad de establecer un contacto recíproco con el personal y los jefes. El ambiente organizacional que pueda lograrse en una empresa mediante la adaptación de los elementos anteriores favorece enormemente la eficiencia del trabajador, esta es la razón de la preocupación de este tercer aspecto general del Comportamiento Organizacional.

Un aspecto más que se cubre en esta herramienta, es el que se deriva del ambiente social del organismo, que se refiere a: el aspecto informal de la organización, atendiendo la naturaleza de la formación de una propia organización informal con su sistema de comunicación. Se toma en consideración también un elemento que ha adquirido una gran fuerza en la actualidad y que puede influir definitivamente en la vida de la organización, el sindicato, las relaciones que se deben enfrentar, su papel en la organización y las repercusiones que tiene en la organización. Para completar este aspecto se estudia un elemento que es relativamente joven, las legislaciones que se deriven de los versados en cuestiones laborales y que se encaminan a proteger al trabajador contra discriminaciones derivadas del sexo, edad, determinadas incapacidades, raza, religión, etc., es decir, tratar de proporcionar una

igualdad en la oportunidad del empleo. El cuidado del aspecto social en la organización, proporciona al comportamiento organizacional un complemento a su atención al área ambiental del organismo, entender y manejar el aspecto informal del organismo, facilita su dirección y el cuidado en los elementos legales que socialmente favorecen y protegen al trabajador, asegura una tranquilidad laboral.

El aspecto global final que cuida el comportamiento organizacional abarca dos elementos principalmente: la comunicación y los sistemas de recompensa. Del elemento fundamental conocido como la comunicación se enfoca desde sus fundamentos, hasta su conformación en la administración, entre los niveles de la organización y la que se utiliza con otros aspectos sociales como lo es el sindicato. En lo referente a los sistemas de recompensa, los podemos entender como los sistemas que se utilizan para dar al personal el pago por su trabajo y tal vez algo más. Aquí se cuida la retribución monetaria a las personas, el aspecto económico que rodea a la evaluación del desempeño, la antigüedad y la forma del desempeño para considerar incrementos salariales, por otra parte se manejan los incentivos económicos, su papel y repercusiones de uso, el reparto de utilidades, en síntesis un programa completo de pagos. Este quinto aspecto del comportamiento organizacional, permite redondear los conceptos y manejar el "toque final", sin dejar cabos sueltos en la atención del personal.

Para completar esta breve descripción de los conceptos que incluye el comportamiento organizacional, cabe señalar que la división general que se manejó de los aspectos, obedece a grandes sectores que rigen el comportamiento del recurso humano en las organizaciones, para fines técnicos esto es fácil de comprender (relativamente), pero en la práctica de su uso por parte de la administración encierra un grado de dificultad más alto al intentar delimitar los cinco aspectos estudiados, y aún más complejo es tratar de mantener el cuidado adquirido en cada uno de ellos.

Como se dijo, el comportamiento organizacional es la herramienta principal a través de la cual la organización (representada en sus dirigentes o administradores), entienden y manejan el comportamiento del recurso humano y ello enmarca su importancia. Sin embargo, tiene sus limitaciones como la mayoría de las herramientas humanas; ésta no puede eliminar totalmente los conflictos y frustraciones, sólo reducirlos, además es únicamente un medio de mejoramiento y no una solución tajante a los problemas. El comportamiento organizacional no es la magia que solucione todos los problemas, es solamente un engrane de toda la máquina organizacional.

No se piensa que las limitaciones que tiene el comportamiento organizacional y las deficiencias que hoy tiene, mermen su importancia, ni tampoco que la disminuyan en el futuro, por el contrario se es optimista al pensar que se mejorarán

y perfeccionarán sus conceptos aunque las dificultades sean grandes; pero el simple hecho de lograr un clima de trabajo que permita el avance de los descubrimientos científicos o el crecimiento de un organismo de beneficio totalmente social, brindaría la importancia sustancial de esta teoría organizacional.

#### 4. EL TRABAJADOR Y LA EMPRESA ¿PUEDE EXISTIR LA SATISFACCION MUTUA?

Son varios los aspectos que se han mencionado sobre la evolución del ser humano, de una manera superficial se recordó como fue formando sus sociedades en busca de una mejor forma de vida, y al parecer ese mismo deseo se mantiene vigente en la actualidad modificado o adaptado tal vez a la forma de vida que ahora tiene en sus sistemas sociales. La naturaleza humana a pesar de su complejidad ya referida, mantiene la esencia que lo distingue sobre todas las necesidades artificiales que se ha creado el mismo hombre. Independientemente de los grandes inventos y avances científicos, las necesidades elementales del hombre no han variado, su trayecto normal desde que nace hasta que se muere, conserva las necesidades sustanciales de sus antepasados de las cavernas. Sin embargo, en la actualidad el hombre presenta en comparación un mayor

número de necesidades, las cuales son más complejas y a la vez son producto de su misma evolución y creación de organizaciones.

Esta pequeña reflexión tiene lugar para dar paso a una serie de comentarios sobre la satisfacción del hombre en su medio actual. Ya sabemos que existen varias teorías que tratan de explicar la motivación del hombre para actuar o comportarse en sus distintos ambientes, también ya conocemos que en la actualidad en las organizaciones se puede manejar el comportamiento organizacional para tratar de cubrir las necesidades mutuas. Resulta sumamente difícil el filosofar sobre la satisfacción humana, sin tocar puntos que aún no son debidamente entendidos sobre sus necesidades. Más el objetivo no es dejar establecida una novedosa teoría, sino simplemente reagrupar algunos elementos destacados de estas combinaciones. Todos manejamos nuestras necesidades básicas de acuerdo a las reglas sociales en turno, independientemente de los distintos problemas sociales, todos necesitamos comer, vestir abrigarnos y un lugar para refugiarnos, el cual para unos es una simple casa y para otros es un hogar verdadero; éstas se cubren con productos que se pueden comprar y que producen las organizaciones, mismas en las que se desempeñan los hombres para tener el dinero que se necesita para comprar los bienes. ¡Fácil! ¿No?, la división del trabajo y las diversas organizaciones permiten esto, se trabaja, se obtiene la medida general de in-

tercambio y se consiguen los satisfactores. Realmente es fácil como punto de partida y efectivo para los trabajadores mientras sus necesidades no se complican y multiplican, pero empiezan los problemas para los que llevan la carga de manejar los organismos a feliz término en sus actividades, pues, muchos trabajadores ven en realidad el trabajo como medio para tener algo que le facilitará la obtención de los satisfactores que requiere.

Por experiencia propia, se puede reconocer que no hay tarea más penosa que la que no se desea hacer, pues se lleva a cabo con descontento, apatía, y en cierta forma hasta con repulsión. Pero aquí entra en juego otra cuestión muy característica del ser humano condicionado, el hacer un esfuerzo con el fin de recibir un beneficio, en esto distingue los esfuerzos que le causan placer en si mismos, los esfuerzos que le son más agradables que otros porque le producen un buen beneficio, y los esfuerzos en que a pesar de su disgusto se ve mezclado porque es la única manera de obtener lo que necesita; en nuestro lenguaje cotidiano "porque no hay de otra". En mi opinión todos estos casos los encontramos en las organizaciones, y aumentan su variedad y cantidad cuando aplicamos las teorías que nos señalan otras necesidades del hombre que fluctúan desde las necesidades psicológicas hasta las sociales y las que le son creadas por la vida moderna. Todas ellas se manifiestan en los hombres actuales y las manejan en

todos los ambientes en que se desenvuelve incluyendo su trabajo.

La satisfacción del ser humano que trabaja en las organizaciones, envuelve un conjunto de necesidades que se eslabonan y que al parecer forman una cadena interminable, pues la satisfacción de una, lleva al nacimiento de otra, como una característica más que diferencia al género humano.

Este fenómeno se manifiesta aún más en la vida actual y en las grandes ciudades, donde se puede detectar con mayor facilidad, aquí, donde se originaron las curiosidades humanas conocidas como el consumismo y la creación de necesidades artificiales; profundizar en esto, sería para nuestros objetivos caótico y desesperante baste con señalarlo para comprender que la organización se enfrenta en una persona que trabaja en ella, a una gama extensa y casi interminable de necesidades vigentes y latentes que no tiene capacidad para resolver y que a la vez el hombre no podrá satisfacer en la organización ni a través de su trabajo en la organización, y sin embargo van a influir en su conducta en el organismo o en el desempeño de su trabajo.

Por su parte la organización muestra necesidades más claras y que van creciendo con ella misma, pero que una adecuada dirección puede ir satisfaciendo y así robusteciendo su crecimiento. Los organismos requieren del humano un esfuerzo constante, adecuado, capaz, habilidoso, con experiencia y co-

nocimientos adecuados según el trabajo a realizar, y de esto mismo se derivarán otros factores que caractericen a los puestos. Pero como se puede observar, sus necesidades son más manejables y prácticas que las humanas, además de que se tienen ya más detectadas en muchas organizaciones o resultan más fáciles de determinar.

En mi concepto, la satisfacción mutua de las necesidades en una forma equilibrada es el reto de los administradores de la rama, y en su desempeño habilidoso estarán las metas logradas y la reducción de problemas.

Lo anterior no es tan fácil, no puede llevarse a cabo en todas las organizaciones, y no existen más herramientas que la analizada, los conocimientos, experiencias y la habilidad para manejarlos y aplicarlos de la mejor manera. Se pueden desarrollar muchas ideas y teorías, pero aún no se cuenta con la fórmula mágica que solucione todos estos factores o problemas. La satisfacción mutua de personal y organizaciones está limitada al tamaño del mismo, recursos y capacidad directiva, difícilmente se logrará la satisfacción recíproca y total, simplemente se busca lograr un equilibrio entre ambos.

La forma de manejar este aspecto en muchas organizaciones, es de acuerdo a su crecimiento; ésta, va satisfaciendo necesidades que vayan manifestando los trabajadores en forma progresiva, con la finalidad de obtener de ellos una mayor aportación de su potencial en el trabajo. Pero tal vez resul-

te inquietante pensar en ¿cómo será en el futuro este aspecto, con la naturaleza cambiante del hombre y sus organismos e incluso a nivel social?, ¿cómo serán las necesidades humanas? y ¿cómo las de la organización?, ¿existirá la forma de satisfacerlas plenamente?.

## 5. EL TRABAJADOR MEXICANO

En algunas ocasiones me he referido a que los factores estudiados y los conceptos revisados deben ser ajustados a una realidad nacional, lo cual, lejos de restarle validez a lo aprendido la incrementaría al probar su veracidad. El manejo de los conceptos aprendidos en una realidad muy mexicana, demostraría una vez más la universalidad de la administración y la capacidad del administrador mexicano. Desafortunadamente no puedo acreditarle el valor de esta idea; ya es del dominio de todos o de la mayoría de los profesionistas y proviene de maestros mexicanos con un excelente dominio de sus materias y con una profunda conciencia nacional.

El ser partidario de esta idea, obliga a que dedique un espacio a este aspecto, el cual obviamente se encontrará enmarcado por mis apreciaciones personales y limitado por la poca experiencia laboral y por la carencia de habilidades li-

terarias que permitieran expresar rica, fluida y exactamente las ideas.

Del mexicano, actualmente son muy conocidos sus orígenes y raíces, sin embargo un breve recordatorio no saldría sobrando en este pequeño análisis de este tema tan fecundo. En primer lugar tenemos a los antiguos habitantes de esta región geográfica, un grupo de naturales de estas tierras que tenían como producto de sus guerras y su intercambio social un territorio vasto, en el cual ejercían un dominio y se forjaban imperios; en él florecían según sus medios, artes y ciencias que dejaron su huella a través del paso del tiempo y a pesar de los cambios que le siguieron. Llega el momento de otro acontecimiento clave: la conquista. La fusión de dos culturas diferentes con sus beneficios y daños, de esta mezcla nace una nueva cultura que aporta sus características subrayadas por años de dominio y sumisión. Después de varios años se produce la liberación del yugo, la Independencia, aquí se inicia una nueva etapa de la nación en construcción, la falta de experiencia en el manejo del país lleva a problemas, luchas internas, incluso se llegan a tener enfrentamientos con el vecino país del norte, y el más grave con Francia, en su intervención en el país; después una dictadura que lleva a otro gran acontecimiento, la Revolución. Nuevamente los síntomas de una nación adolorida y con graves problemas, se manifiestan periodos de inestabilidad y de un crecimiento con

serios tropiezos; así ocurre el paso de varios presidentes que manejan las situaciones sin seguir una línea única, sino tratando de implantar cada vez nuevos programas que a su juicio son los más viables.

La historia de nuestro país, encierra las razones de nuestra situación actual, que es modificada por la situación mundial. Sabemos que la etapa que estamos viviendo es difícil, una crisis económica provocada por el mismo sistema de vida humana en su juego económico. México enfrenta serios problemas económicos y sociales, que repercuten en las empresas y en sus trabajadores. Resultaría inoperante describir aquí todos los problemas que se tienen y criticarlos duramente; lo que sí es conveniente, es entender el aspecto anterior como base para comentarlo en relación al comportamiento del trabajador. La ciudad de México cuenta con organismos que se pueden repartir en los tres sectores básicos según sus actividades; Industrial, comercial y de servicios, en los cuales se reparte todo el recurso humano mexicano (sin incluir el famoso subempleo). Ya se dijo también que la mayor parte de los organismos pueden ser clasificados como medianos y pequeños.

Se encuentra ya un factor importante en los organismos, limitación de recursos por su tamaño, acentuados por la crisis económica; entonces, ¿qué tanta atención podrá dedicar a la satisfacción de su recurso humano?, escasa, muy escasa; se puede encontrar esta preocupación solamente en empresas

"grandes" y en relación directa con la capacidad de los dirigentes.

Por su parte el trabajador mexicano, influenciado por su aspecto histórico, con toda su carga de problemas psicológicos desarrollados en su vida, influenciado por un número interminable de problemas sociales, luchando diariamente con los problemas urbanos y ante problemas económicos difíciles, sale diariamente a trabajar en las organizaciones.

Con este panorama lleno de "problemas" se ha formado y se está desarrollando la ideología del recurso humano mexicano, esa enmarañada mezcla, es la que guía los comportamientos de los trabajadores en los organismos. Como seres humanos que son, manifiestan estos problemas en sus ambientes laborales, en sus hogares y en todos los demás ambientes donde se desarrollan.

Si agregamos a lo anterior situaciones como: que se trabaja donde se puede y no donde se quiere, se trabaja en lo que se puede y no en lo que se desea y se obtiene una remuneración muy "regular", se derivan situaciones entre otras muchas como: que se hace lo que se puede y no lo que realmente se debe, se manifiestan apatía y recelos, conflictos entre trabajadores, conflictos entre trabajadores y jefes, dándose casos de sabotajes deliberados en las líneas de producción y servicio, costosos para el organismo y el trabajador.

### 5.1. "Ay se va"

La forma de ser del mexicano, rica, variable y especial en sus acciones, es la que se encuentra en las organizaciones donde se desarrolla, es la que caracteriza a las empresas de éxito en nuestro territorio, es la que se encuentra presente en los organismos que se fueron a la quiebra por muchas razones. Los hilos internos que mueven la conducta del mexicano, no han sido detectados efectivamente, se conocen muchos, se le pueden aplicar algunas teorías provenientes de otros países; pero antes que esto, saltan a la vista muchas características positivas como, la bondad, entereza, inteligencia, fuerza y firmeza heredadas de sus antepasados que habitaron por primera vez estas tierras; el arte y cultura provenientes de la mezcla de razas; la fe, la constancia, la decisión derivadas de años de lucha para forjar su nación y la capacidad por sobrevivir que demuestra día a día ante todos los problemas comentados. Todo lo anterior, lo bueno y lo malo del mexicano, debe ser utilizado por el administrador para intentar equilibrar la balanza de satisfacción que existe en todas las organizaciones; para tratar de otorgar al trabajador una mayor oportunidad de vencer y solucionar sus problemas, de darle un poco más de satisfacción en su trabajo, para buscar que el trabajador mexicano cambie el "ay se va" que le imprime a sus acciones por un trabajo que ostente con orgullo, aquí y en todo el mundo una etiqueta que diga "lo hecho en México está

bien hecho". El administrador tiene que convencer (predicando con el ejemplo), al trabajador que Puede y Debe hacerlo pero que es necesario que Quiera hacerlo por su propio bien, por el de la organización y por el de su gran país, que tiene la esencia de su ser en cada uno de sus trabajadores.

## **CAPITULO VI**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

Regularmente en esta sección de los trabajos de investigación, se manejan conclusiones espectaculares sobre su desarrollo, sin embargo ante la claridad que proyecta el tema elegido en esta ocasión, ¿qué matiz espectacular se le podría imponer?. El sentido común aplicado en las deducciones es suficiente para entender la profundidad e importancia que tiene la eficiencia en las organizaciones. En consecuencia ¿qué novedad se les puede ofrecer a los versados en la ciencia administrativa, o a los acostumbrados a las faenas administrativas?.

Las conclusiones derivadas de este trabajo no tienden a presentar una teoría nueva, sino a remarcar aspectos que generalmente son olvidados o que se les restringe su importancia por cargas de trabajo diferentes y excesivas, que provocan descuido en sus elementos con fuertes repercusiones en la administración.

La eficiencia es comúnmente confundida y mal manejada por el promedio de los jefes, directores o gerentes de los organismos sociales. Se entiende ésta, como lograr mayor producción, lo cual, como ya sabemos, sólo es correcto en parte; la eficiencia es algo que no se puede palpar, se percibe como un principio rector de las actividades en todas las secciones de un organismo y a la vez del organismo en general, son

los resultados de la eficiencia los que se manifiestan en forma tangible. La eficiencia es la idea que debe manejar el administrador, misma que debe ser entendida y realizada por todos los miembros de la organización. La diferencia entre la eficiencia y la eficacia, radica en los beneficios adicionales que trae consigo la eficiencia, es decir, no sólo se llega al objetivo o meta planteada, se supera adicionándole elementos que pueden ser representados como: menor costo, menor tiempo, o bien con una reducción en los problemas en el logro de las metas, es decir, la reducción de consecuencias negativas.

La eficiencia no debe ser planteada como un objetivo de trabajo a lograr, pues se estaría en contraposición a los lineamientos específicos de la fijación de objetivos, que nos dicen que deben ser claros y explícitos, también con los principios generales de planeación, que se refieren a la precisión, unidad y flexibilidad; la eficiencia debe ser el concepto que acompañe a todas las acciones encaminadas a lograr los objetivos, es decir, la forma como deben ser realizados los objetivos. (Bien hecho el trabajo y cada vez mejor con el fin de superarlo).

La eficiencia no tiene una unidad de medida y por tanto no tiene un instrumento que la determine; ésta se encuentra totalmente ligada a los objetivos planteados y a la forma en que son alcanzados, la eficiencia debe convertirse en una fi-

lososffa de trabajo del organismo en general y de cada una de sus partes.

En las reflexiones logradas en el trabajo, se planteó a un elemento principal de la eficiencia en los organismos, el recurso humano; este recurso que se distingue claramente de los demás por sus características específicas y la dificultad en su manejo. El recurso humano en los organismos, suele ser considerado únicamente en la parte de su fuerza de trabajo, olvidándose de los demás elementos integrantes como pueden ser las actitudes, vocaciones, habilidades, aptitudes y factores psicológicos. Estos elementos suelen ser determinantes en la actuación en su trabajo y repercutir en su eficiencia.

Sabemos que la atención a esos elementos por parte de los organismos se ve limitada por los recursos con que cuenta, pero en muchas ocasiones a pesar de contarse con oportunidades de otorgarles un mayor interés, se encuentra la apatfa, el desinterés total, el desconocimiento, etc., por parte de los jefes o administradores responsables; por lo cual no es posible aceptar como justificante total la carencia de recursos, pues todo jefe debe cuidar de realizar bien su trabajo, y la atención de este aspecto es parte del mismo.

Si resulta muy criticable la actuación de un administrador empírico en este aspecto, resultaría imperdonable el descuido de este mismo factor por parte de un administrador profesional, que debe conocer todo lo relativo a la administra-

ción del personal que aquí se comentó, y que si bien la aplicación se ve limitada por las circunstancias, debe aplicarla en la medida de lo posible y luchar por mejorar las condiciones de aplicación.

Las técnicas y conceptos contenidos en la administración de personal, deben ajustarse a las características del organismo en que se pretendan aplicar, con el fin de lograr un incremento en la eficiencia del organismo.

Es posible reconocer desde el punto de vista administrativo, varios factores que influyen en la eficiencia del organismo, pero el otro elegido para su análisis, lo constituyen los sistemas administrativos, por ser a través de los cuales se lleva a cabo la administración del organismo, y por tanto se convierten en el "timón" de la organización.

Las conclusiones anteriores sobre la administración de personal pueden aplicarse también al tema de los sistemas administrativos, pero enfatizando en la importancia de su aplicación.

Los sistemas administrativos generalmente no gozan de la importancia y la atención que merecen, son producto de una improvisación o de una planeación deficiente, también se da el caso de que una vez diseñados se olvidan de su revisión periódica y adecuada a la realidad que se vive; lo que resulta tan importante como su diseño inicial.

Los sistemas administrativos tienen gran importancia en el desempeño eficiente de las actividades, porque son los que hacen llegar las directrices de los administradores a las personas encargadas de realizar las acciones.

Todo jefe tiene implícito en el puesto la responsabilidad, en su nivel, de estos dos aspectos mencionados; sobre los sistemas administrativos, la revisión constante de los procedimientos de trabajo de sus subordinados. Para lo cual puede disponer, a su conveniencia de los elementos mencionados en el desarrollo del estudio. Y sobre el personal debe atenderlo, capacitarlo y manejarlo con base en los conceptos teóricos y su sensibilidad humana para apreciar las situaciones.

A la importancia particular de cada uno de los aspectos, puede sumársele una tercera; la importancia derivada de la combinación de ambos. Si se tiene un personal sin una inducción adecuada trabajando con sistemas administrativos deficientes o con una complejidad irracional, en ese organismo seguramente se encontrarán diferentes tipos de conflictos, trabajo mal realizado, trabajadores insatisfechos, en una palabra ineficiencia.

El administrador en turno de los organismos debe preocuparse por una adecuación a la realidad de estos factores, además debe tener en cuenta que son partes interactuantes entre sí, y que por tanto, después de una atención aislada, debe

cuidar los planos en que interactúan con el fin de lograr el engranaje adecuado de la maquinaria organizacional.

En lo que respecta al comportamiento de recurso humano la conclusión es contundente, el comportamiento de los trabajadores en los organismos es variado como su propia naturaleza, sin embargo ya han comenzado a estudiarse las causas del comportamiento, teniendo como resultado varias teorías que deben ajustarse a las particularidades de los casos y situaciones que se presenten; no en forma de una regla general sino como un punto de partida para buscar la satisfacción de necesidades.

El comportamiento organizacional puede ser considerado como una herramienta, pero la complejidad que lo constituye limita sus posibilidades de uso, apoyando a jefes con un buen nivel de preparación y con recursos a su disposición que permitan el desarrollo del mismo. Por tanto podría decirse que su utilización se encontrará principalmente en los organismos de gran tamaño, cuya dirección pueda y sepa manejarlo.

El caso mexicano ante los conceptos analizados, está determinado por las características de los organismos que lo forman, encabezadas principalmente por su tamaño. Ante la preponderancia de empresas pequeñas y medianas, las circunstancias que le rodean se ajustan a las características de estos factores; descuido y manejo muy regular de los aspectos señalados para la eficiencia. Se encuentran en los organis-

mos una mayoría de jefes sin una preparación adecuada, con una formación empírica, y que por lo regular se encuentran en puestos que no van de acuerdo con sus habilidades. En las organizaciones grandes existe la tendencia a eliminar esta situación, mediante la aplicación de los aspectos teóricos que fueron parte del estudio.

Globalmente podemos concluir que no existe la regla de oro que permita la eficiencia en la organización, que la teoría administrativa que se ocupa del recurso humano y de los sistemas administrativos, puede ser mejorada y actualizada, en especial la referente al recurso humano; en el caso de México la teoría debe ser adaptada y manejarla para apegarla a la realidad en que se vive, ya que es notoria la ausencia de una teoría producto de estudios realizados a nuestros organismos; es urgente la realización de investigaciones, profundas y profesionales, a nuestra realidad y forma de vida, para poder llevar los principios generales de la administración a un grado superlativo, en su aplicación al manejo del país en general.

## BIBLIOGRAFIA

- ARIAS GALICIA, FERNANDO  
Administración de Recursos Humanos  
Ed. Trillas. México. 1979
- CHRUDEN J. HERBERT; SHERMAN W. ARTHUR  
Administración de Personal  
C.E.C.S.A. México. 1979
- DAVIS KEITH  
El Comportamiento Humano en el Trabajo  
Ed. MacGraw-Hill. México. 1983
- DUHALT KRAUSS, MIGUEL  
Los Manuales de Procedimiento en las Oficinas Públicas  
U.N.A.M. México. 1968
- GELLERMAN W. SAUL  
Motivación y Productividad  
Ed. Diana. México. 1979
- JOHNSON R.A.; KAST F.E.; ROSENZWEIG J.E.  
Teoría, Integración y Administración de Sistemas  
Ed. Limusa. México. 1983
- KRAMIS JOUBLANC, JOSE LUIS  
Sistemas y Procedimientos Administrativos (Metodología  
para su aplicación en instituciones privadas y públicas)  
Publicaciones Administrativas y Contables S.A.  
México. 1982
- KOONTZ HAROLD; O'DONNELL CYRIL  
Elementos de Administración Moderna  
Ed. McGraw-Hill. México. 1977

LAZZARO, VICTOR

Sistemas y Procedimientos: Un manual para los negocios  
y la industria  
Ed. Diana. México. 1982

MATTHIES H. LESLIE

Recursos Humanos en el Diseño de Sistemas Administra-  
tivos  
Ed. Limusa. México. 1979

OFICINA INTERNACIONAL DEL TRABAJO, GINEBRA

Introducción al estudio del trabajo  
Organización Internacional del Trabajo  
Nápoles, Italia. 1977.

REYES PONCE, AGUSTIN

Administración de Empresas. Teoría y práctica. Primera  
parte  
Ed. Limusa. México. 1978

RIOS SZALAY ADALBERTO; PANIAGUA ADUNA ANDRES

Orígenes y Perspectivas de la Administración  
Ed. Trillas. México. 1983

TERRY R. GEORGE

Principios de Administración  
C.E.C.S.A. México. 1980