



# **PROPUESTA METODOLOGICA DE DIAGNOSTICO PARA EL TRABAJO CON LOS CUADROS Y SUS RESERVAS.**

Autora: MSc. María de los Angeles Linares Borrell. Ingeniera Industrial. Centro de Estudios de Técnicas de Dirección. (CETDIR). Instituto Superior Politécnico "José A. Echeverría". ISPJAE.

## **INTRODUCCIÓN**

La definición de los recursos humanos como el activo fundamental de las organizaciones puede apreciarse en la generalidad de criterios de diferentes autores, y es cierto que con tecnologías de punta y hombres de cola, las entidades no logran el éxito. Dentro de tan importante recurso, de todos los tiempos, están los hombres que van a la cabeza, los que inspiran al resto a tomar los comportamientos que permiten cumplir los objetivos e ir más allá.

Si bien es cierto que todos los hombres han de transitar por un proceso bien pensado desde que se integran a la maquinaria de una organización, esto resulta de importancia relevante para quienes dirigen, llámense directivos, ejecutivos o cuadros.

Investigar los procesos de gestión para este segmento ha sido nuestro objetivo y se ha llevado a cabo en organizaciones que recalcan la inminencia de articular sistemas de dirección, procedimientos establecidos y accionar constante en un sistema de gestión de Cuadros, partiendo de la necesidad de:

Diagnosticar el estado actual del sistema de Gestión de los Recursos Humanos (GRH) dirigido a los cuadros y reservas para detectar los principales problemas que lo afectan y constituir la base de proyección de sus políticas.

Dotar a los cuadros y sus reservas de los conocimientos que le permitan aplicar los métodos y técnicas modernos constituye parte de la misión de la Educación Superior cubana y es esta la razón del presente trabajo, puesto que en la actualidad la esfera de la Gestión de Recursos Humanos transita por un proceso de transformación que remueve viejas teorías de dirección. Por la relevancia que posee el tema de recursos humanos, resulta imprescindible dejar plasmada una metodología de diagnóstico que permita analizar la nueva concepción de la mencionada esfera con todo el rigor técnico.

## **DESARROLLO**

Se entiende por Gestión de los Recursos Humanos (GRH) la actividad

que se realiza en las organizaciones para

- Obtener, formar, motivar, retribuir y desarrollar los recursos humanos que la organización requiere para lograr sus objetivos.
- Diseñar e implantar la estructura, sistemas y mecanismos organizativos que coordinen los esfuerzos de dichos recursos para que los objetivos se consigan de la forma más eficaz posible.
- Crear una cultura de empresa que integre a todas las personas que la componen en una comunidad de intereses y relaciones, con una meta y valores compartidos que den sentido, coherencia y motivación trascendentes a su dedicación y trabajo.

### **La Gestión de Recursos Humanos en los Directivos.**

El trabajo con los cuadros o directivos, como suele encontrarse en la más amplia literatura requiere un estudio diferenciado que merece incluir un conjunto de referencias.

En el Artículo No.3 del Decreto Ley No.196 acerca del Sistema de Trabajo con los Cuadros del Estado aparecen una serie de conceptos que resultan imprescindibles para el desarrollo de este análisis:

- **Cuadros:** Trabajadores que por sus cualidades, capacidad de organización y dirección, voluntad y compromiso expreso de cumplir los principios establecidos en el Código de Ética de los Cuadros del Estado, son designados o electos para ocupar cargos de dirección en la función pública, así como en los sistemas de las organizaciones económicas y unidades presupuestadas del Estado y el Gobierno.

Estos se clasifican en:

- a) dirigentes superiores del Estado y el Gobierno.
- b) dirigentes intermedios del Estado y

el Gobierno

c) directivos. Estos últimos han sido el objeto de investigación.

- **Política de Cuadros:** Concepciones, objetivos y orientaciones de carácter general establecidos en lo relativo a la formación, selección. Ubicación, promoción y disciplina de los cuadros con vistas al desarrollo del país.
- **Trabajo con los Cuadros:** Conjunto de funciones y actividades que deben llevarse a cabo para cumplir los objetivos establecidos por el Estado en su Política de Cuadros.
- **Reserva de Cuadros:** Conjunto de dirigentes y otros trabajadores que por su integridad personal y características técnico-laborales resultan merecedores de un tratamiento específico con vistas a prepararlos y superarlos para asumir cargos de dirección en niveles superiores o similares al que ostentan, o para ocuparlos por primera vez.

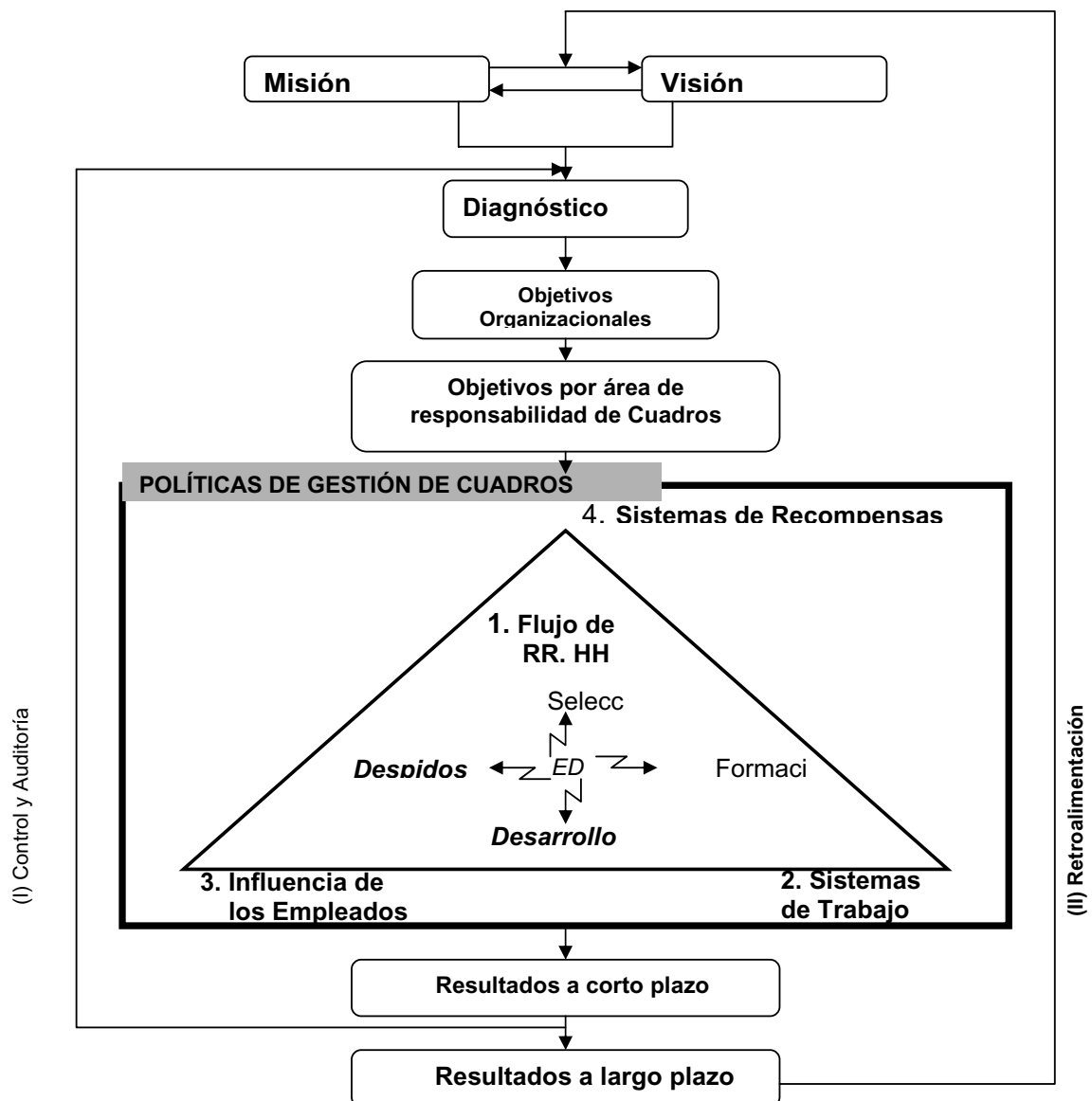
Esta, nuestra nomenclatura distingue a los cuadros y sus reservas por su capacidad de pensamiento estratégico, aplicado de forma responsable, para el beneficio de las organizaciones donde en particular se desempeñen y en general, de la sociedad, empleando el esfuerzo colectivo por las vías participativas que garanticen eficacia, eficiencia y satisfacción. Pero este personal, como ser humano encargado de misiones organizacionales vitales necesita un proceso de gestión que "lo tenga en cuenta". Esto es lo que el modelo expuesto garantiza.

### **Modelo de Gestión de Cuadros**

Para lograr un sistema de gestión de recursos humanos bien concebido se hace necesario establecer una filosofía de dirección estratégica que se proponga liderar la mejora de la eficacia organizacional en términos de desarrollo de los cuadros y los

empleados y una cultura que se oriente al cumplimiento de los objetivos organizacionales desde una posición de

ventaja competitiva, para ello el modelo considera como punto de partida y elementos estratégicos básicos:



## □ La Misión

En primer lugar debe formularse la clara definición del papel de la organización en la sociedad, para qué está concebida,

para ello nos orientamos a través de las siguientes preguntas:

1. ¿Quiénes somos?. Es importante que la misión nos identifique para

tener sentido de pertenencia con la organización que nos representa y representamos.

2. ¿Cuál es nuestro orgullo?. Complementa la respuesta a la anterior. Cada colectivo puede tener algo que lo identifique y que desee describir.
3. ¿Cuál es el aspecto singular o auténtico que nos distingue?. La pregunta está dirigida a obtener lo verdaderamente auténtico o singular que caracteriza a la organización, pues describirá los rasgos que la hacen única.
4. ¿A qué nos dedicamos y qué es lo que ofrecemos a nuestros clientes en términos de producto?. Esta respuesta definirá lo que ofrecemos a nuestros clientes como producto en un momento dado. Al definirlo debemos cuidar la imagen a proyectar.
5. ¿Dónde estamos físicamente?
6. ¿Para qué existimos o qué es valioso para nuestros clientes o qué deseos satisfacemos?.
7. ¿A quiénes prestamos servicios o quiénes son nuestros clientes?
8. ¿Qué particularidades caracterizan la forma en que realizamos nuestro trabajo?. Buscar los atributos específicos que matizan aquellas particularidades que el grupo quiere resaltar.

#### ☐ **La Visión.**

Definirá cómo creemos que debe ser la organización en el futuro a los ojos de los clientes y miembros. Debe cumplir los siguientes requisitos:

- Ser breve, escribiéndose con diez palabras aproximadamente.
- Fácil de captar y recordar.
- Inspiradora y retadora.
- Creíble, en correspondencia con los valores estratégicos y la misión.
- Flexible y creativa para su consecución.
- Generadora de consenso.

#### ☐ **Diagnóstico. Proceso metodológico para su ejecución.**

Una vez que se cuente con los antecedentes ya referidos, esto es, la misión y la visión, como siguiente paso ha de realizarse un proceso de diagnóstico que nos permita conocer cuál es el estado real para arrancar en nuestros propósitos. Variadas son las formas de elaborarlo, pero existen aspectos que no pueden obviarse, pues sirven de base para definir o rediseñar las políticas de gestión de recursos humanos para el segmento objeto de estudio.

En esta etapa es importante la utilización de diferentes técnicas, como el análisis documental, el trabajo en grupos, matrices, modelos, encuestas y entrevistas con el fin de conocer y valorar la situación actual, así como las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que inciden sobre la organización. Se emplearán las técnicas de diagnóstico que la organización considere más efectivas, algunas de las cuales por su validación y efectividad se recomiendan, ahora bien, cualquiera sean las técnicas seleccionadas deben tener en cuenta componentes tales como:

1. Caracterización de la fuerza de trabajo: esto es, edades, sexo, condiciones de vida y de trabajo, pues servirán de elemento para el análisis de las motivaciones, capacidades, aspiraciones y potencialidades.

Técnicas a emplear: entrevistas estructuradas, encuestas, estudios de motivación.

2. Estrategia organizacional: definirá los propósitos y objetivos de la organización basándose en el conocimiento de los aspectos que la favorecen o la frenan tanto en el orden interno como externo.

Técnicas a emplear: se recomienda la matriz DAFO.

3. Filosofía de dirección: la filosofía está en estrecha relación con la que ostentan los directivos y en particular la alta dirección, pues dependerá en gran medida de los valores y conceptos de ésta. También está íntimamente ligada a la estrategia antes tratada. Partiendo de esta aseveración puede decirse que la filosofía de dirección va a estar muy ligada al estilo de dirección imperante.

Técnicas a emplear: encuestas sobre estilos de dirección, caracterización de los estilos deseados por los subordinados.

4. Posición de la organización en el mercado de trabajo: análisis respecto a la competencia, reputación, imagen.

Técnicas a emplear: análisis comparativos con organizaciones de la competencia, análisis financieros, encuestas sobre satisfacción.

5. Tecnología: Referirá la estructura organizativa diseñada para el cumplimiento del encargo social definido.

Debe considerar los sistemas de trabajo(organización del trabajo de los cuadros, sus condiciones de trabajo)en este sentido deben analizarse explícitamente los medios técnicos que facilitan sus procesos de información y comunicación.

Técnicas a emplear: técnicas de registro y análisis de procesos, técnica de estudio de tiempos, encuestas sobre condiciones de trabajo, mapas de condiciones de trabajo y de seguridad e higiene.

6. Caracterización de la cultura y la ideología: La cultura y la ideología determinan las leyes de la sociedad,

por eso es tan importante conocerlas. Ellas rigen los valores así como las suposiciones básicas que las personas de una sociedad mantienen acerca de cómo una persona debe pensar y comportarse. En este factor se analizan las características de la cultura y la ideología imperantes, determinadas por legislaciones, decretos, resoluciones, otros acápites y enmiendas vigentes establecidas por la macrocomunidad que encauzan las políticas de recursos humanos.

Técnicas a emplear: análisis documental, encuestas, entrevistas. Dentro del análisis documental resulta vital el Código de Ética.

7. Grupos de incidencia: como sectores que están presentes e inciden de acuerdo a sus particularidades en los resultados organizacionales. Consideramos este término puesto que la incidencia se produce teniendo en cuenta los intereses en general pero también manifiesta el compromiso social y político, status, motivación, liderazgo organizacional de los cuadros propiamente y sobre los grupos en los cuales accionan.

En nuestro caso, se encuentran dentro de los grupos de incidencia los cuadros, los profesionales, los obreros, el sindicato.

Los cuadros: son los encargados de transmitir los valores que sustenta la organización y lograr el cumplimiento de todas las acciones por vía del liderazgo multiplicador. Deben poseer un fuerte poder de referencia y de experto, además de su poder legítimo.

Los profesionales: representan un personal de gran importancia para el desarrollo de la dirección pues puede emplearse su poder de experto en función del liderazgo de equipos de trabajo. Constituyen la

cantera para el flujo continuo de los cuadros.

Los trabajadores: en general son cooperativos y dispuestos al cumplimiento de las metas cuando están bien orientados y se les ofrece un papel en la toma de decisiones, por lo que ha de propiciarse en ellos el sentido de pertenencia al que aspiran, en general.

El sindicato: tiene su incidencia básicamente como elemento aglutinador, para el cumplimiento de los objetivos organizacionales y las tareas de carácter político y social que garantizan la preservación de los valores que se sustenten.

Técnicas a emplear: entrevistas estructuradas, encuestas sobre naturaleza de las personas, encuestas sobre liderazgo, encuestas sociométricas para el análisis y formación de grupos.

## 8.Estado actual de las políticas a proyectar.

Definir si existen o no. Se debe conocer dentro de cada una de ellas, los aspectos que nos ofrecerán el estado real para poder realizar las proyecciones. Estos son:

### 8.1 Flujo de Recursos Humanos.

- a) Criterios aplicados para la selección, colocación, formación, promoción y recolocación.
- b) Procesos de contratación. Clasificación de los cuadros.
- c) Procedimiento de evaluación de los cuadros y profesionales.
- d) Estado de la determinación de necesidades de superación y preparación. Correspondencia de los planes de capacitación con los objetivos de la organización y cuando sea posible, los personales.
- e) Análisis del estado de preparación para solucionar

problemas técnicos y de dirección y cumplir los objetivos. Si cuenta con el poder de experto.

### 8.2 Sistemas de Trabajo.

- a) Correspondencia de la estructura con la carga de trabajo definida por las funciones, objetivos y tareas a ejecutar.
  - b) Si existe descripción de los puestos de trabajo de cuadros y son conocidas y utilizadas.
  - c) Correspondencia entre la calificación real y las responsabilidades específicas del cuadro.
  - d) Organización del trabajo.
- ♦ Estado de preparación y programación de la actividad de los cuadros de acuerdo al proceso tecnológico.
  - ♦ Comportamiento de la división y cooperación del trabajo. Si logra la utilización óptima del tiempo de trabajo cuantitativa y cualitativamente.
  - ♦ Controles internos de la disciplina del cuadro. Procedimientos o técnicas empleadas.
  - ♦ Documentación para los puestos con nomenclatura de cuadros. Si se conoce y aplica.
  - ♦ Condiciones tecnológicas y medios necesarios en el puesto de trabajo para cumplir las funciones.
  - ♦ Condiciones ambientales. Su correspondencia con las normas de salud, seguridad y protección en el trabajo.
  - ♦ Regímenes de trabajo y descanso. Si mantienen la máxima capacidad de trabajo. Utilización del tiempo.
  - ♦ Comportamiento de la fluctuación. Causas principales.
  - ♦ Utilización de las técnicas de dirección.
  - ♦ Utilización de las técnicas de computación.

### 8.3 Influencia de los cuadros.

- a) Grado de conocimiento de las relaciones entre superiores y subordinados.
- b) Flujo informativo. Si es el adecuado para facilitar la comunicación y toma de decisiones.
- c) Conocimiento de las tareas que pueden ser delegadas. Si los subordinados perciben la confianza del cuadro en ellos.
- d) Estilo de dirección existente y deseado.
- e) Estado de motivación de los cuadros. Principales elementos de motivación.
- f) Trabajo real con la reserva. Si se analiza el potencial de profesionales. Composición.

### 8.4 Sistemas de Recompensas.

- a) Valoración de las acciones de compensación que reciben los cuadros.
- b) Formas y sistemas de pago aplicadas a los cuadros.
- c) Analizar el grado en que las acciones de compensación propician la motivación por el trabajo y el cumplimiento de los objetivos.
- d) Analizar si el salario de los puestos de cuadros estimula a los miembros de la organización para ocuparlos. Si se aplican otras formas de recompensa.
- e) Relación de los salarios de cuadros con los resultados de la eficiencia de la organización.
- f) Efectividad de los procedimientos de estimulación aplicados y su relación con
  - Incremento de la eficiencia organizacional
  - Estabilidad
  - Motivación
  - Otros.

Técnicas a emplear: encuestas, entrevistas estructuradas, análisis

documental, trabajo en grupo, técnicas ingenieriles según proceda.

Una vez realizado el diagnóstico, la dirección de la organización estará en condiciones de estimar el rumbo a seguir, con toda la objetividad de sus condiciones y con un pensamiento estratégico que les permita proyectar las políticas para sus cuadros y reservas. Cómo mantenerlos comprometidos y lograr su liderazgo multiplicador con selecciones adecuadas, con la preparación efectiva, con los movimientos oportunos será el reto más importante y objetivo permanente para lograr organizaciones eficientes.

El procedimiento descrito ha sido utilizado en instalaciones de diferentes ramas de la economía tales como el turismo, construcción, pesca, educación, lo que evidencia su aplicabilidad. La información que se obtiene constituye un instrumento efectivo para todo el trabajo de dirección.

Permite además proyectar resultados a largo plazo. Estos se relacionan con los objetivos estratégicos de la organización, concebidos a más largo plazo como proyección para la visión articulada con la misión. Demandan una retroalimentación constante que puede llegar al rediseño de la visión en caso de contingencias.

Puede preverse un impacto económico a través de indicadores de eficiencia de la organización relacionados con el trabajo de cuadros, por ejemplo:

- Nivel de utilización del inventario de cuadros/movimientos.
- Tasa de selección: Número de candidatos/número de puestos.
- Nivel de utilización de reserva de cuadros/selección externa.
- Cumplimiento de objetivos por área de responsabilidad/Evaluación del Desempeño.

El impacto social estará referido a:

- **Motivación y satisfacción** en incremento constante
- **Liderazgo** con efecto multiplicador
- **Condiciones de trabajo y de vida** en crecimiento, asociadas a los resultados económicos de la organización.

Los resultados que pueden apreciarse a corto plazo, con este diagnóstico proceso exhaustivo empleado como instrumento de dirección, son:

- Un mayor nivel de compromiso; Los cuadros y reservas de las organizaciones cumplen con su trabajo y con la organización sintiéndose comprometidos con ella, estimulados y motivados porque pueden desarrollar sus capacidades, conocimientos e incrementar su sentido de pertenencia. Esto se ha logrado, hasta el momento en la proyección de los objetivos y los progresos de su cumplimiento.
- Elevación del nivel de competencia pues el diseño de las políticas se dirige a conservar y/o desarrollar en los cuadros y reservas las habilidades y conocimientos requeridos. Para ello se ha realizado un serio proceso de análisis de capacidades en base al análisis del puesto, donde la elaboración de profesiogramas permite conocer al ocupante del cargo que espera de él su organización. Se genera un ambiente general de superación con la interiorización por parte de los cuadros de la necesidad de estar a tono con los tiempos que demandan polivalencia y agilidad en la toma de decisiones.

**Mayor correspondencia** entre las expectativas individuales de los cuadros y los intereses organizacionales. Se ha manifestado en la aplicación de la DPO. Hasta el momento se aprecia, a través de entrevistas realizadas, un incremento

en la motivación de los cuadros por concepto de logro y autoestima.

Impacto científico.

Radica en el resultado metodológico ya que establece un modelo para el trabajo con los cuadros que requiere ser analizado como elemento clave y diferenciado en la gestión de recursos humanos.

Describe una manera específica para alcanzar un fin: la gestión de los cuadros, que en este caso contempla no solo un sistema de orden en la acción sino en el pensamiento de aquellos encargados de modificar los comportamientos organizacionales.

Presenta una secuencia que considera:

1. Clara definición de estrategias corporativas(misión, visión, políticas, objetivos)
2. Consideración de la satisfacción de los cuadros como fuerza impulsora de las estrategias y objetivos.
3. Asumir el papel básico del flujo de cuadros dentro de las políticas, y en su centro la evaluación del desempeño en las condiciones concretas actuales.
4. El uso apropiado de herramientas y técnicas para dar prioridad a las políticas clave.
5. Soluciones en que se faculta la gestión con los cuadros como base para los enfoques y cambios organizacionales.
6. Enfoque estratégico y retroalimentación permanentes.

## CONCLUSIONES

1. El diagnóstico general de la organización detecta problemas que involucran la acción de los cuadros y afectan su proceso de gestión.
2. Las organizaciones cuentan cada vez con una mayor proporción de cuadros y reservas jóvenes de alta calificación lo que constituye una importante fortaleza.



3. El flujo de gestión de cuadros no se encuentra estructurado técnicamente, lo que deviene un pobre reclutamiento, selección muchas veces ceñida al proceso de colocación y evaluación del desempeño como proceso formal.
4. No se encuentran elaboradas las políticas que permitan definir nuevos objetivos y procedimientos de trabajo con los cuadros que como proceso de gestión encamine a la organización a satisfacer las necesidades de este personal bajo argumentos técnicamente fundamentados.
5. Los cuadros refieren sentirse estimulados, pero pueden explotarse más las compensaciones espirituales que se destacan como sus principales factores de motivación.

#### **RECOMENDACIONES**

1. Emplear como fase previa indispensable al establecimiento de cualquier política para el trabajo con los cuadros, un diagnóstico que ofrezca la situación objetiva de la organización.
2. Fundamentar técnicamente el proceso de diagnóstico, utilizando la guía que a tal efecto propone el presente trabajo.
3. Aplicar consecuentemente las políticas que dadas sus condiciones cada organización requiera para el trabajo con los cuadros como proceso de gestión, vertebradas en los momentos actuales, en la evaluación del desempeño.

4. Aplicar el Sistema de Dirección por Objetivos en estrecha relación con la Gestión de Cuadros, basado en los resultados.

#### **BIBLIOGRAFIA**

1. BEER, Michael y otros; Dirección de los Recursos Humanos; Técnicas de Harvard Business School, CECSA, 1990.
2. Centro de Investigación y Documentación sobre Problemas de la Economía, el Empleo y las Calificaciones Profesionales(CIDEC); Curso de Formación de Formadores en la Gestión Integral de Recursos Humanos para las Empresas Cubanas, La Habana, 1994..
3. Charles, Henri; Gestión Estratégica de los Recursos Humanos, Madrid, 1992.
4. DEADE, Diploma Europeo en Administración y Dirección de Empresas Comisión Europea. Cuba. 1996-1997.
5. Estrategia de la Preparación y Superación de los Cuadros.
6. Mace, Myles; Promoción y formación de ejecutivos. Centro Coordinador de Información Científico Técnica para Dirigentes del Estado. Editora Ciencias Sociales. Cuba, 1990.
7. Marsán Castellanos, Juan y otros; La Organización del Trabajo, tomo 2, Editora ISPJAE, 1990.
8. Odiorne, George S.; Administración por Objetivos: Nuevo Sistema para la Dirección. Editorial Limusa S.A. México, 1992. 