



# ¿CÓMO FUNCIONA LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN LOS CUADROS?

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 Directivos y Profesionales para detectar los principales problemas que lo afectan.

Teniendo en cuenta el alto número de profesionales que integran nuestras organizaciones y que de hecho éstos constituyen la fuente de la reserva, consideramos que es importante el estudio de este segmento (directivos y profesionales), por el fuerte peso que tienen en el cumplimiento de los objetivos.

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 que permita analizar la nueva concepción de la mencionada esfera, con el fin de adaptar al personal a los objetivos trazados en la constante labor de conciliarlos con las aspiraciones individuales. Esta nueva concepción no sólo abarcará aspectos administrativos que se convierten en

un área únicamente de cumplimiento legal sino también la evaluación del desarrollo del trabajo de los miembros de la organización, su adecuación al puesto y su relación con los compañeros y jefes, garantizando un elevado nivel de competencia. Se vincula todo este proceso a la Dirección por Objetivos.

## DESARROLLO

Se entiende por Gestión de los Recursos Humanos (GRH) a 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.

En la nueva gestión, la motivación de los recursos humanos se reconoce como la resultante del conjunto de aspiraciones que desea conseguir cada persona a lo largo de su vida laboral. El incentivo económico no es el único factor responsable de la motivación del personal en su trabajo, entre otros, tiene gran importancia la aplicación integrada de todos ellos y esto tiene matices especiales en quienes dirigen las organizaciones cubanas.

### 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 Acuerdo No.3 del Decreto Ley No.82 acerca del Sistema de Trabajo con los Cuadros del Estado aparecen una serie de conceptos que resultan imprescindibles para el desarrollo de esta investigación:

- **Cuadros:** Trabajadores que como regla general ocupan cargos de la categoría ocupacional Dirigentes en una entidad del Estado, desde un determinado nivel.
- **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.

Hay múltiples autores que definen al Administrador o al Ejecutivo en formas diferentes, hay quienes caracterizan al Directivo como la persona que ocupa un cargo de responsabilidad en beneficio de y con respecto a otros individuos, procurando que se hagan cosas por medio del esfuerzo colectivo en las organizaciones, siendo las cualidades que los distinguen, su capacidad para pensar y obrar de manera responsable, trabajar cooperativamente con otros y dar a otros la oportunidad de trabajar con eficacia y satisfacción dentro del

grupo, se expone además, que las cualidades del ejecutivo no existen por sí mismas, sino en relación con el ambiente organizativo en el cual son ejercidas, por lo que la receta para un ejecutivo ideal, no existe. Hay coincidencia en que es el encargado de recombinar los elementos de su organización para mejorar el sistema y adaptarlo a las circunstancias del entorno.

En la actualidad, los Cuadros deben tener presente otro aspecto de vital importancia como lo es la necesidad de lograr un verdadero liderazgo en su grupo, departamento u organización, pues la categoría o el puesto que ocupe, así como el título o rango que posea sólo le garantizará el poder legítimo pero no el seguimiento por parte de sus subordinados. Tienen los Cuadros una serie de herramientas que contribuyen a mejorar su desempeño y que en su diseño incluyen la oportunidad de ampliar la interacción jefe - subordinado, tal es el caso de la Dirección por Objetivos que paulatinamente está siendo aplicada.

Como parte de la Gestión de Cuadros deben estar presentes las políticas a considerar, a saber:

#### **1. Influencia de los cuadros.**

Se refiere al grado de participación en los diferentes niveles, teniendo en cuenta los objetivos por áreas de responsabilidad, la definición de cuánta responsabilidad otorga la

organización, sobre qué y a quiénes.

#### **2. Flujo de recursos humanos**

Esta política comprende el análisis de funciones básicas de la gestión de recursos humanos, selección, colocación, formación, promoción y recolocación que la organización requiere para lograr sus objetivos.

#### **3. Sistemas de trabajo**

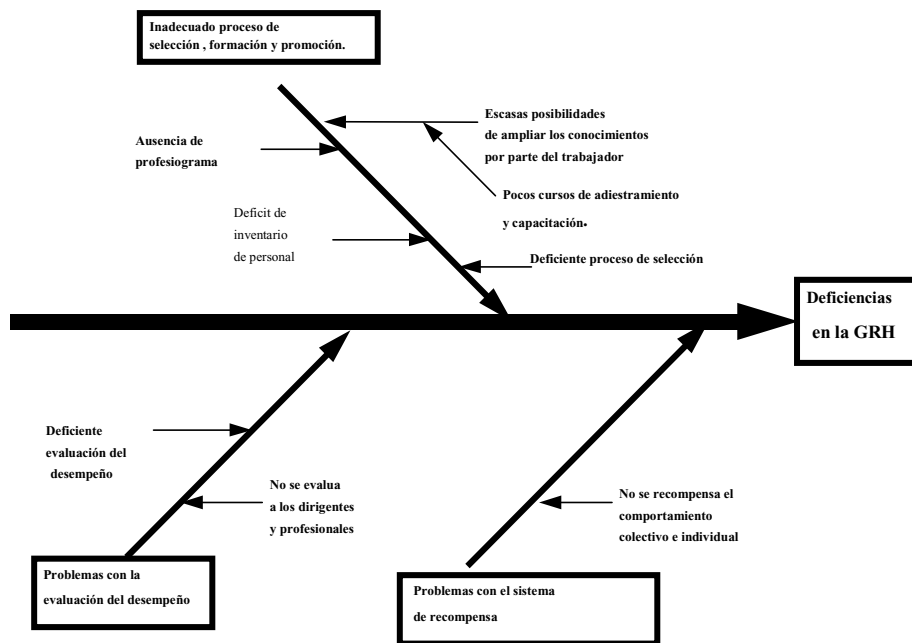
Esta política hace referencia a la combinación particular de las tareas del puesto, el estilo administrativo y las políticas y prácticas de personal, debe indicar cómo se organiza el trabajo y cómo lo experimentarán los empleados, así como la forma en que se desempeñarán.

#### **4. Sistemas de recompensas**

Expresan la forma en que se establecen las compensaciones moral y materialmente. Es necesario trabajar tomando como base las recompensas por el trabajo individual y grupal.

Como políticas todas deben explicitarse y vincularse prácticamente a la D.P.O.

Específicamente para la actividad directiva se realizó un análisis con la participación de los Jefes de Cuadros de todos los territorios, y con la aplicación de técnicas de trabajo en grupo se obtuvo el Inventario de Problemas de la actividad que también resultó de vital importancia en la proyección de soluciones.



## PROYECCIÓN DE SOLUCIONES

Para lograr un Sistema de Gestión de Recursos Humanos bien concebido, se hace necesario establecer una filosofía de dirección estratégica, la cual posee una misión fundamental: "Liderear la mejora de la eficacia organizacional en términos de desarrollo de unos empleados y una cultura capaz de soportar el cumplimiento de los objetivos de la empresa desde una posición de ventaja competitiva". La nueva forma de trabajo estará orientada hacia un propósito "hacer más con menos", lo que permitirá:

objetivos definidos y se deben establecer los controles necesarios para chequear y evaluar el desarrollo de las tareas encomendadas. Cuando se delega una tarea debe delegarse poder y autoridad, de lo contrario no se es coherente y no se obtienen los resultados deseados se debe proporcionar la descentralización que permite que la toma de decisiones se lleve a cabo a niveles inferiores. De esta forma todos serán más productivos ya que se encuentran más motivados gracias a la iniciativa que se le ofrece de actuar, de decidir y ejercer autoridad a los diferentes niveles.

## DEFINICION DE POLITICAS DE GESTION DE CUADROS.

En una organización objeto de estudio se propone definir políticas que verdaderamente conlleven a resultados satisfactorios, para el personal en conjunto y para la empresa.

### 1.- Política de influencia de los empleados.

Para tener éxito en la organización es preciso delegar pensando en alcanzar

Si meditamos en los resultados que se pueden obtener con el aumento de la participación de los trabajadores en las soluciones de los problemas, lo que eso puede significar en creatividad, ahorro de recursos, aumento de la calidad de su trabajo, por citar algunos logros de satisfacción y considerando el papel que puede jugar en el futuro, el interés y el entusiasmo de los trabajadores por esos resultados, podrán cumplimentarse sin dificultad los planes que se traza la organización.

En esto está llamada a jugar un papel importante la negociación que supone el sistema de Dirección por Objetivos.

Al respecto pueden apreciarse las siguientes ventajas:

- Cuantas más actividades pueda delegar un cuadro, mayor oportunidad tendrá de buscar y aceptar otras tareas y más responsabilidades se otorgarán a los de nivel inferior.
- A menudo da origen a mejores decisiones, puesto que los subordinados, por estar más cerca de la línea de fuego, tienden a tener una idea más completa y clara de los hechos.
- La delegación hace que los subordinados acepten la responsabilidad y ejerciten su juicio.
- 

Esta política se definirá como:

*Desarrollar un fuerte trabajo de equipo desde el Consejo de Dirección hasta las instancias de la base, desarrollando el sentido de responsabilidad y compromiso, de forma colectiva e individual, a través de la propia definición, ejecución y control de los objetivos de la organización.*

## **2. Política de Flujo de Recursos Humanos.**

La política proyectada garantizará un flujo de recursos humanos (selección, colocación, formación, promoción, etc.) que cumple las necesidades estratégicas atendiendo a la cantidad adecuada de personas y proporción adecuada de cada tipo de competencia

En lo que al proceso de selección se refiere, la organización deberá cumplir con dos funciones básicas:

1. Descubrir las fuentes para reclutar los cuadros que se necesitan y escoger los mejores candidatos, dada la importancia y repercusión

de este segmento.

2. Colaborar con el sistema de desarrollo para conocer el potencial de recursos humanos y elegir, en cada ocasión, la persona idónea para un cambio de puesto.

Para el caso de los directivos se propone la aplicación de un procedimiento que permita llevar a cabo de la forma más eficaz el proceso de selección, evitando el modelo de colocación (existe un solo candidato para un puesto) y aplicando siempre que sea posible el modelo de clasificación (un conjunto de personas de las cuales uno será seleccionado para el puesto y el resto clasificado para otros posibles puestos a ocupar) que permite aplicar consecuentemente el potencial.

Tomando en consideración los resultados de la evaluación del desempeño y el análisis del potencial se tomarán decisiones más rigurosas para la selección de cuadros de nueva integración, y otros movimientos que en ocasiones es necesario ejecutar.

La formación de manera general proporcionará conocimientos y posibilidades, para el desarrollo de iniciativas, creatividad y responsabilidad, autonomía e integración. Se considera como una doble inversión rentable: Además de ser una inversión para la empresa, la formación es también una inversión para el cuadro que mediante ella se forma y desarrolla.

En el caso de los cuadros y profesionales jóvenes que se integran a la organización sabemos que ciertos acontecimientos son un tanto previsibles a lo largo de la carrera de una persona, por lo que, el conocerlos nos permitirá afrontarlos con un espíritu constructivo. Poco interés inicial y la falta de evaluación del desempeño consecuente con la enseñanza oportuna, son algunos factores organizacionales que contribuyen al choque del joven con la realidad.

Se han ideado varios modelos de la carrera para propiciar el tránsito y a nuestro criterio el modelo de Levinson que recoge los comportamientos más representativos por edades, puede adecuarse a nuestra situación, ubicando a cada cuadro y profesional para saber la manera en que su carrera se desarrolla con el tiempo. En nuestro caso, debe tenerse en consideración el enfoque de genero y generacional en las condiciones cubanas.

Muchos de los datos que se requieren para conocer si el personal necesita adquirir cierta formación se encontrarán registrados en un sistema de información o ficha completa denominado Inventario de Cuadros. Los datos que aquí se recogen servirán además, para analizar las estructuras, realizar previsiones, planificar y contabilizar en materia de recursos y en conjunto, conocer el balance social de la organización.

La formación de la cantera para la reserva es otro aspecto importante a analizar, ya que la encuesta realizada arrojó como resultado que los trabajadores menores de 40 años en más del 70% consideran perspectivas promocionales ascendentes y más del 60% de los trabajadores se encuentran en disposición de ocupar cargos, lo cual constituye una importante fortaleza.

Uno de los objetivos de la evaluación del desempeño es la mejora de la actuación de las personas, a través de un proceso de retroalimentación. El conocimiento de los resultados proporciona información que puede ser utilizada de cara a mejorar los patrones de funcionamiento inadecuados y estimular los buenos, para arribar a los cuadros - líderes.

Como política de la organización ha de establecerse que:

*El flujo de recursos humanos para el segmento de directivos y profesionales ha de vertebrarse a*

*partir de la evaluación del desempeño, que servirá de soporte a la definición de procesos internos de selección, definición de los planes de capacitación, desarrollo de carreras y cierre de contratos. Debe llevarse a cabo a través de una fundamentación técnica que sustente cada acción.*

*Los movimientos preferentemente han de favorecer el status y desarrollo del personal interno con altos niveles de competencia y desempeño.*

### **3. Política de Sistema de Trabajo.**

A pesar de que en esta política aparentemente no se presentan problemas se debería profundizar un poco en los aspectos generales organizativos, tales como la utilización del tiempo de los cuadros, la clara definición de las funciones, áreas de responsabilidad, autoridad y el trabajo en grupo para de esta manera hacer progresar la organización, si cada componente del mismo tiene asignado atribuciones concretas y puede tomar decisiones que le corresponda en el área de su competencia.

Para que el trabajo en grupo resulte eficaz se propone el cumplimiento de dos condiciones imprescindibles:

1. Que cada uno de los individuos que lo componen tenga la oportunidad de conocer los roles de todos los miembros.
2. Que las metas sean realmente globales y compartidas por todos los miembros.

El sistema de trabajo en grupo permitirá que los individuos lleven sus propias necesidades al grupo, trabajar en el grupo no solamente para completar una tarea, sino también para satisfacer una serie de necesidades personales.

Respecto a esta política se define:

*La organización ha de proyectarse en todas las instancias por el*

*mejoramiento de las condiciones de vida y de trabajo.*

*Para ello debe trabajarse en los análisis de puestos que permitan establecer y dar a conocer los contenidos y requisitos necesarios para el desarrollo de las diferentes actividades, priorizando los correspondientes a la nomenclatura de directivos.*

#### **4. Política de sistemas de recompensas.**

Las políticas retributivas se establecerán a partir de los datos proporcionados por la evaluación del rendimiento. Debe establecerse la relación **Profesiograma - Evaluación - Recompensas**

Dado que la descripción del puesto nos indica las tareas, actividades, deberes y obligaciones de las que es responsable cada cuadro, podrá detectarse hasta que punto dicha persona está desarrollando un rendimiento acorde con lo exigido por el puesto, de modo que si se logra una adecuación entre los objetivos propuestos y los resultados alcanzados, se reportarán beneficios con recompensas positivas, de lo contrario habrá que realizar una modificación en la conducta para mejorar los patrones de funcionamiento inadecuados.

Conjuntamente a lo planteado los sistemas de recompensas deberán adecuarse al desempeño del grupo como tal, más allá del desempeño individual de cada uno de los cuadros, lo cual forma parte de su labor educativa. Así se contribuye a lograr un aumento en la motivación de los trabajadores. A esto puede tributar la participación a través de la D.P.O. y el control a través de las matrices OVAR de los directivos.

A partir de la definición de las políticas de recompensa pueden generarse nuevos mecanismos de motivación, tales como:

- El énfasis de cada puesto, dando explicación a la persona acerca de la importancia de su trabajo y de su liderazgo(finalidades).
- Potenciar el autocontrol
- Compartir resultados, comprometiéndolo a todos en la ejecución de los objetivos
- Aprender nuevas técnicas que permitan a los cuadros afrontar un futuro incierto/cambiante con confianza en sus posibilidades.
- Afianzar la reputación de cada cuadro, resaltando su rol.
- Habilidades poseídas.

*Como política sugerimos que la organización vincule el salario con los resultados reales de la ejecución (económicos, de tiempo y calidad) y llegue a establecer sistemas que en este sentido también comprometan la retribución salarial de los cuadros*

Con las políticas elaboradas a partir del diagnóstico inicial y las proyecciones estratégicas deben incrementarse los niveles de:

**Compromiso:** Los directivos y reservas cumplirán con su trabajo y con la organización sintiéndose comprometidos con la misma ya que estarán estimulados y motivados porque podrán desarrollar sus capacidades, conocimientos, aptitudes y potencialidades.

**Competencia:** Las políticas de gestión que se llevarán a cabo por el Departamento de Cuadros serán las más idóneas para lograr atraer, conservar y/o desarrollar a personas con las habilidades y conocimientos requeridos por la organización en el momento actual y futuro.

**Congruencia:** Las políticas de gestión generarán altos niveles de congruencia entre la dirección y los trabajadores, o sea, los intereses de los trabajadores de manera general coincidirán con quienes lo dirigen.

**Costos eficaces:** Los costos deben mantenerse en correspondencia con los de otras organizaciones de éxito, debiendo reducirse la rotación innecesaria que conlleva pérdidas por readaptación a la tarea y al medio, mejorando la utilización del tiempo de trabajo.

## 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. 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.

2. Elaborar los profesigramas de los puestos de nomenclatura de cuadros, para garantizar una adecuada política de flujo de cuadros.
3. Aplicar el Sistema de Dirección por Objetivos en estrecha relación con la Gestión de Cuadros, basados en los resultados.
4. Realizar estudios de motivación con la periodicidad que permita asociarlos a los sistemas de compensación de los cuadros.
5. Estudiar los sistemas de trabajo de los cuadros, poniendo especial atención en los aspectos organizacionales.

## BIBLIOGRAFIA

1. Alonso Becerra, Alicia; *Ergonomía segunda parte*. Imprenta ISPJAE.
2. BEER, Michael y otros; *Dirección de los Recursos Humanos*; Técnicas de Harvard Business School, CECSA, 1990.
3. 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..
4. Cursos del Bex; *Módulo de "Tendencias Actuales de los Procesos de la GRH"*, Cuba, 1994.
5. Charles, Henri; *Gestión Estratégica de los Recursos Humanos*, Madrid, 1992.
6. Chiavenato, Idalberto, *Administración de Recursos Humanos*, México, 1988.
7. DEADE, Diploma Europeo en Administración y Dirección de Empresas Comisión Europea. Cuba. 1996-1997.
8. Estrategia de la Preparación y Superación de los Cuadros.



9. Harper & Lynch; *Análisis y Descripción de Puestos. Evaluación del Rendimiento*, en Manuales de Recursos Humanos. Editora Gaceta de los Negocios, 1992. España.
10. Harper & Lynch; *Inventario de personal y Evaluación del Potencial Humano*, en Manuales de Recursos Humanos. Editora Gaceta de los Negocios, 1992. España.
11. Mace, Myles; *Promoción y formación de ejecutivos*. Centro Coordinador de Información Científico Técnica para Dirigentes del Estado. Editora Ciencias Sociales. Cuba, 1990.
12. Marsán Castellanos, Juan y otros; *La Organización del Trabajo*, tomo 2, Editora ISPJAE, 1990.
13. Odiorne, George S.; *Administración por Objetivos: Nuevo Sistema para la Dirección*. Editorial Limusa S.A. México, 1992.
14. Ordoñez, M; *La Nueva Gestión de Recursos Humanos*, Editora Gestión 2000, Barcelona, 1995.
15. Stoner James A.P/ Charles Wankel; *Administración*, quinta edición Prentice - Hall Hispanoamericana S.A, 1994. 📖