



LA FORMACIÓN EN GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS: FACTOR CLAVE EN EL PERFECCIONAMIENTO EMPRESARIAL

MSc. María Zarragoitía Alonso
MSc. Ileana Artidiello Delgado
Profesoras del Centro de Estudios de
Técnicas de Dirección (CETED)
Facultad de Contabilidad y Finanzas,
Universidad de La Habana.

Al iniciar el Tercer Milenio, la Humanidad ha descubierto -maravillada-, que las organizaciones están conformadas por personas (iii) y que la principal fuente de creación de valor está dada en el conocimiento que emerge como fruto de la interacción humana: Que el conocimiento es un hecho social.

José Luis Lara
El Estado Argentino y su Capital Humano en la Era del Conocimiento

El éxito de toda organización depende de una serie de factores, en su mayoría, referidos a la actividad de recursos humanos, esfera que tiene que asumir grandes retos por los cambios que se vienen produciendo en el mundo en todos los aspectos, y su repercusión inmediata en los procesos económicos y sociales. Esto conlleva a la necesidad de adquirir nuevas competencias en cuanto a cómo gerenciar los Recursos Humanos en tiempos de incertidumbre e inestabilidad.

La Administración Pública y Empresarial no escapan a estos cambios que inciden directamente sobre el Modelo de Gestión de Recursos Humanos, siendo su componente más delicado y complejo, al enfrentar con frecuencia grandes obstáculos y resistencia al cambio.

Parece evidente que una gestión eficaz de los recursos humanos debe estar concebida en las estrategias globales para satisfacer tres objetivos fundamentales:

- La obtención de mayores beneficios sociales.
- El desarrollo de las organizaciones.
- La satisfacción de intereses y aspiraciones de las personas que integran dichas organizaciones.

Partiendo de este enfoque y de la necesidad que tiene nuestro país de elevar las competencias en la esfera de Gestión de los Recursos Humanos, con una orientación gerencial más avanzada, se hace necesario el entrenamiento de todos los directivos en este campo.

La Gestión de los Recursos Humanos

Los recursos humanos constituyen el talón de Aquiles de las políticas de modernización. Modernizar significa cambiar la cultura de la organización y, por tanto, incidir sobre valores y actitudes de las personas que trabajan en el sector público y empresarial y, como es de sobra conocido, no hay fórmulas mágicas para este propósito y menos para organizaciones del tamaño y la complejidad de la Administración Pública⁵⁷

Si se quiere conocer el grado de modernización de la administración de un país, el mejor indicador de que se dispone es el de los recursos humanos y, más concretamente, el tránsito de la tradicional administración de personal a la gestión

⁵⁷ José Constantino Nalda y Ernesto Carrillo DE LA ADMINISTRACION DEL PERSONAL A LA GESTION DE CAPITAL HUMANO

estratégica del capital humano⁵⁸, lo que es válido también para el sistema empresarial.

Cuando se habla de gestión estratégica de recursos humanos, en realidad se está hablando de formas de pensar y de hacer completamente diferentes a cuando se hace referencia a la administración de personal y que inciden sobre los valores, por tanto, en la cultura de las organizaciones. Esta gestión estratégica de los recursos humanos se reconoce por cuatro aspectos significativos tales como:

- Considerar los recursos humanos como la ventaja competitiva en función de las competencias que poseen y que están en disposición de utilizarlas en el cumplimiento de su trabajo como participantes activos de la organización. Para ello se proponen diversas políticas de personal que propician una gestión avanzada de los recursos humanos más allá de la tradicional administración de personal que lo considera un costo, de ahí su reducción por cualquier motivo.
- Tener un enfoque proactivo en la ocurrencia de problemas al tomar decisiones y accionar anticipadamente para eliminar o disminuir su efecto. En cambio con el enfoque de personal se reacciona después de ocurrido el problema.
- Desarrollar una gestión integradora, es decir las funciones a realizar tienen una interrelación que permite generar valor agregado en el proceso y ventajas competitivas; se enfoca a una gestión por competencias, a una gestión del conocimiento, son organizaciones que aprenden. El enfoque tradicional las considera actividades independientes cada una guiada por su propia tradición práctica.
- Tener un nivel estratégico al estar ubicada en el ápice de la organización, allí donde se toman las

decisiones importantes, pero es responsabilidad de toda la organización, sin dejar de considerar su carácter funcional que asesora y orienta la actividad, y un nivel operativo que corresponde a todo aquél que tenga subordinados, siendo aquí donde se ejecutan propiamente las funciones.

La Gestión Estratégica de los Recursos Humanos genera, en el desarrollo de cada una de sus funciones, relaciones de coordinación y flujos de información que mantienen una integración de toda la actividad y permiten obtener un valor agregado reconocido por toda la organización y para esto es necesaria la preparación profesional que tengan no sólo los directivos vinculados a la actividad, sino todos en general.

A continuación se sintetizan algunas de las funciones más importantes de la Gestión de los Recursos Humanos:

- La planeación tienen por objetivo prever la fuerza laboral necesaria, entendiéndose como las competencias que la organización necesitará en cada momento y lugar. La planeación de los recursos humanos debe tener como premisa el análisis y descripción de los puestos de trabajo, partiendo de las competencias exigidas por el puesto.
- El reclutamiento es una actividad de divulgación, de llamada de atención, y debe lograr una cantidad y calidad de candidatos que garantice una buena selección; en esto influye la experiencia del reclutador, lo acertado de la información que se brinde por la organización, se solicite por el candidato, y de la fuente de reclutamiento escogida, ya sea interna o externa.
- La selección de personal tiene como objetivo dotar a la organización de una fuerza de trabajo con las competencias necesarias que garanticen un buen desempeño; este es un proceso de comparación y decisión, que se apoya en diversas

⁵⁸ Idem.

técnicas para lograr un resultado de calidad.

- La inducción son acciones encaminadas a lograr la instalación y adaptación de los nuevos trabajadores a su grupo de trabajo y, por tanto, a la cultura de la organización.
- La capacitación y el desarrollo de carrera constituyen procesos permanentes, sistemáticos y planificados, basados en las necesidades actuales y perspectivas de las organizaciones, de los grupos e individuos, orientados a cambios en los conocimientos, habilidades, actitudes y capacidades del hombre para elevar la efectividad de su trabajo y la eficacia de su organización.
- La gestión del desempeño está estrechamente vinculada a la evaluación de las competencias, del potencial y a los resultados obtenidos, lo que permite tener un estimado de cómo se está desarrollando el trabajo a la vez que constituye un ente motivador del mismo y de su desempeño respecto a las nuevas exigencias, que logre elevar la motivación con nuevas formas de estimulación y contribuya a hacer coincidir las necesidades de los individuos que trabajan en la organización con la misión y los objetivos de esta, dando respuesta en cuanto a eficiencia, eficacia y efectividad.
- La remuneración parte de la valoración de los puestos de trabajo y se basa en los resultados obtenidos de forma individual y colectiva, por lo que tenderá a ser un componente variable favoreciendo la eficacia que debe primar en las organizaciones.
- Las promociones se apoyan cada vez más en la competencia de los individuos, por lo que el concepto de evaluación del desempeño, de evaluación del potencial y el desarrollo de carrera prevén la

evolución futura de los recursos humanos dentro de la organización.

- Las estructuras organizativas cada vez más planas y flexibles, conllevan la disminución de los niveles intermedios, propiciando una mayor descentralización, una mayor autonomía en la toma de decisiones, lo que exige mayores competencias y más responsabilidad de todos los trabajadores.
- Los sistemas de trabajo están compuestos por el contenido del puesto, la tecnología del mismo, las personas, el estilo de dirección, las políticas y prácticas de la organización. Debemos tener en cuenta que el vínculo directo del trabajador con la organización es su puesto de trabajo, de ahí que sea el punto de partida para todo el proceso de la gestión de recursos humanos.

El desarrollo de estos procesos caracteriza la Gestión de los Recursos Humanos como una actividad estratégica e integradora, pues todas las decisiones y acciones están íntimamente relacionadas entre sí y deben responder a los objetivos estratégicos que se trace la organización.

La actividad de los Recursos Humanos se convierte en una función eminentemente directiva, macroorganizacional y en constante transformación, más vinculada al desarrollo y a la flexibilización de los sistemas de trabajo⁵⁹

Si se reflexiona sobre cómo nuestras empresas desarrollan estas funciones, podríamos decir que en su mayoría no las ejecutan ni regular, pues no poseen el conocimiento necesario para abordar una Gestión Moderna de Recursos Humanos ya que esta actividad, al estar centralizada en el Comité Estatal de Trabajo y Seguridad Social hoy Ministerio, no propició una preparación adecuada e interés en estos temas por parte de los directivos de la organización.

⁵⁹ Estructura Organizacional y Gestión de Recursos Humanos. Tema 2: La Dirección de Recursos Humanos. DEADE CUBA 1995/ 1996

En nuestro país se está llevando a cabo el Perfeccionamiento Empresarial, que tiene como objetivo obtener eficiencia, eficacia y efectividad a través de un proceso de mejora continua en la gestión de la empresa estatal socialista que aunque todavía no se acerca a las tendencias más avanzadas, es un paso importante para pasar de un enfoque burocrático de Personal a una Gestión de Recursos Humanos.

Esto conlleva la necesidad de adquirir nuevas competencias en cuanto a cómo gerenciar esos recursos humanos aunque la experiencia acumulada ayuda a mejorarlas, esto no es suficiente por lo que es necesario obtener un conocimiento más amplio a partir de la Capacitación que permita desarrollar nuevas competencias.

En el trabajo se presentan un conjunto de regularidades que caracterizan esta actividad, que no es más que el resultado de nuestra experiencia durante más de una década, en investigaciones y consultorías realizadas así como en la formación de directivos.

Diagnóstico de la Actividad de Recursos Humanos. Resumen de las Regularidades de los Principales problemas (1991 – 2001).

Resulta interesante destacar que a lo largo de estos años, los diferentes diagnósticos realizados en Cursos, Talleres, Diplomados, Maestrías y Consultorías en los Organismos donde se ha interactuado (SIME, MINBAS, MINVEC, MINTUR, CUBALSE, MINCIN, MINIL, MICONST, MIP, MINAGRI, MEP, MIC, Poder Popular, entre otros) repiten los mismos problemas tanto en el sector público como empresarial, al margen de los organismos, niveles de dirección ó tipos de actividad, lo que refleja que todavía se trabaja con un Enfoque de Personal.

¿Qué problemas se han encontrado en el desarrollo de la actividad de Recursos Humano?

Aspectos Generales

- ✓ No se aprecia vínculo entre la Estrategia de la organización y la de Recursos Humanos
- ✓ Falta de Políticas de Recursos Humanos en la empresa
- ✓ La Gestión de Recursos Humano no existe como sistema.
- ✓ Se subestima la actividad de Recursos Humanos, viéndose como una función administrativa, con un carácter reactivo.
- ✓ Falta de visión sobre el rol estratégico de los directivos de Recursos Humanos.
- ✓ Bajo nivel de los titulares del cargo que afecta la actividad..
- ✓ Las regulaciones vigentes no se corresponden con los cambios actuales, existiendo una burocratización de la legislación laboral.
- ✓ No están debidamente delimitadas las funciones del área de recursos humanos y se asignan funciones ajenas a la actividad
- ✓ La actividad de recursos humanos se considera un área no atractiva y no priorizada.
- ✓ Las funciones de Recursos Humanos se asume sólo como una actividad del área de Recursos Humanos.

Planeación de los Recursos Humanos

- ✓ No hay planeación estratégica de los Recursos Humanos
- ✓ La planeación está al nivel de cubrir plantillas, no tiene una proyección de futuro.
- ✓ Calificadores de cargos obsoletos y rígidos.
- ✓ Deficiente diseño de los puestos de trabajo.

Reclutamiento y Selección

- ✓ No se hace, o resulta ineficiente el proceso de Reclutamiento
- ✓ Poco aprovechamiento de las fuentes internas de reclutamiento.
- ✓ Ineficiente el proceso de selección
- ✓ Deficientes e inadecuadas técnicas de selección.

Inducción

- ✓ El proceso de Inducción es deficiente y en muchos casos sólo se realiza a los recién graduados.
- ✓ Se aplican métodos convencionales del periodo a prueba

Capacitación y Desarrollo

- ✓ No existe un adecuado plan de capacitación de los recursos humanos vista como una inversión para el logro de objetivos al no realizarse un DNA de acuerdo con las necesidades de la organización.
- ✓ La capacitación no está acorde al desarrollo.
- ✓ No hay una estrategia ni plan de capacitación a seguir por los diferentes grupos o categorías.
- ✓ No se evalúa la capacitación en el desempeño del puesto de trabajo.
- ✓ Falta de visión de los directivos con respecto a la importancia de la capacitación

Remuneración y Compensación

- ✓ La política salarial no se corresponde a las exigencias de los tiempos actuales.
- ✓ Poca estimulación al personal / reconocimiento.
- ✓ No se corresponde el salario con el nivel de responsabilidad.
- ✓ Carencia de sistemas de estimulación efectivo.
- ✓ Se aplican métodos tradicionales de remuneración.
- ✓ Política salarial inconsistente, no acorde al contenido del puesto de trabajo.

Evaluación del Desempeño

- ✓ La evaluación es formal y esquemática y sólo se realiza a cuadros y técnicos
- ✓ El sistema hace énfasis en evaluar resultados y el sistema de pago
- ✓ La evaluación no considera las competencias en el desempeño.

Atención al Hombre

- ✓ Condiciones de trabajo no adecuadas.
- ✓ Pobre atención al hombre no solo material sino también moral y de reconocimiento social.

El Perfeccionamiento Empresarial y el Proceso de Formación

El Perfeccionamiento es un proceso de mejora continua para dotar a las empresas cubanas –eslabón fundamental de la economía- con las capacidades y facultades necesarias que posibiliten un cambio organizacional a partir de una mejor administración y la aplicación de técnicas modernas en la gestión empresarial.

En sus bases se definen las características fundamentales del sistema de dirección y gestión empresarial, las facultades que se le conceden y las políticas y procedimientos generales de actuación, a partir de 16 Subsistemas que componen el Perfeccionamiento.

Analizando estos subsistemas podemos observar que la actividad de recursos humanos tiene una incidencia en casi todos, pero en particular en los subsistemas de:

- Organización General
- Métodos y Estilos de Dirección.
- Organización de la Producción de Bienes y Servicios
- Organización y Normación del Trabajo
- Gestión de la Calidad
- Política Laboral y Salarial
- Atención al Hombre

Estos subsistemas aunque no recogen todas las funciones relacionadas en la Gestión Moderna de Recursos Humanos, contribuyen a mejorarla y hay que señalar que los mismos tienden a verse con un nivel de dispersión que atenta contra una concepción integrada y sistémica, así como el carácter estratégico que deben tener estos procesos.

En cuanto a las políticas, orientaciones y procedimientos que se establecen resultan muy generales para algunas funciones como por ejemplo: la capacitación, diseño de puestos, evaluación del desempeño, etc., funciones tan importantes que requieren nuevos conocimientos. Contrariamente se profundiza hasta llegar al detalle en aspectos más administrativos como pro forma de contrato, etc.

Otro elemento importante en este análisis es que en muchas empresas se ha delegado la responsabilidad del proceso de Perfeccionamiento al Área de Recursos Humanos, que como se ha expuesto en el diagnóstico, por lo general hay poca preparación en su actividad y no forma parte del ápice estratégico en la organización, por tanto, carece de una visión global de la problemática.

El proceso de Perfeccionamiento se establece como primer paso la “Preparación

del Personal”, en nuestra interacción con las empresas hemos visto que se efectúa, pero solo se circunscribe al conocimiento de las Bases, no a prepararse en las tendencias modernas de la actividad empresarial en general en cuanto a conceptos y técnicas, , por lo que al abordar el segundo paso “El Diagnostico Empresarial Inicial” no están preparados para desarrollarlo pues cómo van a desarrollarlo si desconocen la brecha que separa su situación actual del estado deseado . Entonces acuden a contratar asesoría externa, que si es de calidad y la empresa sabe aprovecharla puede ser un proceso de capacitación, pero no siempre esta situación se comporta así y se concluye con que el Diagnostico lo elaboran los asesores y la entidad pierde la oportunidad de aprender estas técnicas.

Si la preparación en estos aspectos no queda resuelta cuando se realiza el Diagnostico, será muy difícil que se logre una buena proyección en el 4to Paso al desarrollar un estudio que concluye con la “Elaboración del Expediente de Perfeccionamiento” y en caso que este sea aprobado, las dificultades mayores serán en el 6to Paso al tratar de ejecutar la “Implementación del Perfeccionamiento Empresarial” y no se obtengan los resultados esperados.

Todo esto se ratifica por la cantidad de deficiencias detectadas en la presentación de los expedientes finales⁶⁰, donde la mayoría de estos problemas se corresponden con los Subsistemas de la Actividad de Recursos Humanos:

Organización General

- ✓ No se diseñan estructuras planas y flexibles
- ✓ En las unidades de base no se le definen las funciones claras y sencillas, ni se le otorgan las facultades debidas.
- ✓ Se definen cargos de jefes sin personal asignado
- ✓ Etc,

⁶⁰ Deficiencias más comunes presentadas en los expedientes finales del Perfeccionamiento, recibido el 15 de septiembre del 2000, por e-mail del Grupo Ejecutivo de Perfeccionamiento Empresarial.

Métodos y Estilos de Dirección

- ✓ Se crean muchos órganos de dirección colectiva, que duplican ó solapan funciones.
- ✓ No se delega a las unidades de base la creación de órganos colectivos de dirección.

Organización de la Producción de Bienes y Servicios

- ✓ No quedan enumeradas las áreas de responsabilidades de la empresa
- ✓ No se potencia el papel de los jefes de brigadas, no quedan claras sus funciones y facultades.
- ✓ Etc.

Gestión de la Calidad

- ✓ Se crean órganos de gestión de la calidad que suplantán las funciones de la división estructural correspondiente
- ✓ Se omite la organización funcional y estructural que tendrá la actividad de calidad.
- ✓ Etc.

Política Laboral y Salarial

- ✓ Se especifica la idoneidad para determinadas ocupaciones pero no se define
- ✓ No se expresan cuantos comités de expertos se crean y en qué áreas.
- ✓ No se expresan el periodo de prueba para deferentes cargos.
- ✓ En la evaluación del desempeño no se definen indicadores ni quien evalúa.
- ✓ Ausencia de diseño de nuevas ocupaciones en áreas administrativas y de servicios y se diseñan estructuras con exceso de personal.
- ✓ Las formas de sistemas de pagos que se proponen no logran demostrar sus vínculos a los resultados reales de todos los trabajadores y tienen imprecisiones en los indicadores.
- ✓ En los sistemas de pagos no se incluyen otros indicadores de la empresa que aparecen en el Subsistema de Planificación.
- ✓ No se refleja una evaluación cuantitativa y cualitativa de los resultados que se esperan obtener con las formas del sistema de pago que se propone.
- ✓ Etc

Atención al Hombre

- ✓ En el presupuesto en los conceptos de ropa de trabajo y calzado, alimentación y productos de aseo, se modifican las normas de MLC aprobadas por el gobierno.

Aspectos generales

- ✓ No se cumple el principio de integralidad en la confección del expediente, no garantizándose la vinculación e interrelación de los diferentes subsistemas.
- ✓ Se comenten errores que demuestran que no han sido estudiadas a profundidad las Bases del Perfeccionamiento Empresarial.

Si se analizan algunas de estas deficiencias podemos ver que existe una correspondencia con el diagnóstico que se había presentado, solo que estas se relacionan por los diferentes subsistemas y el diagnóstico por la concepción moderna del flujo esencial de los recursos humanos, lo que evidencia la necesidad insoslayable de la capacitación.

En el Diplomado Nacional de Perfeccionamiento Empresarial concluido el año anterior, los directivos participantes expresaban lo importante que esos conocimientos se hubieran recibido en el inicio del proceso, esto se ratifica en los dos Diplomados Provinciales que estamos impartido.

En el Seminario Nacional de Medición y Planificación del Incremento de la Productividad del Trabajo en las Empresas Cubanas, Armando Pérez Betancourt, Jefe del Grupo Ejecutivo de Perfeccionamiento Empresarial "calificó de demorada la respuesta de las entidades al Perfeccionamiento Empresarial y entre las causas valoró el que los empresarios no tienen conocimientos actualizados de técnicas de dirección y carecen de habilidades y hábitos en tal sentido".⁶¹

En cada actividad docente con directivos de la actividad, desarrollamos un diagnóstico de necesidades de aprendizaje, y hay coincidencia en señalar que estas son:

- ✓ **Estrategia y Gestión de Recursos Humanos..**
- ✓ Planeación de Recursos Humanos
- ✓ Reclutamiento y selección.
- ✓ Desarrollo de carrera.
- ✓ Evaluación del desempeño.
- ✓ Estimulación y motivación.
- ✓ Remuneración y compensación.
- ✓ Mercado laboral.
- ✓ Sistemas organizativos
- ✓ Cambio y liderazgo.
- ✓ Comportamiento organizacional.
- ✓ Conflicto y negociación..
- ✓ Comunicación
- ✓ Habilidades directivas en general
- ✓ Aspectos económicos.
- ✓ Informática para directivos.
- ✓ Perfeccionamiento empresarial.
- ✓ Resoluciones y documentos del MTSS

Esta capacitación pudiera llevarse a cabo, no solo en cursos y diplomados, los directivos reclaman una forma de superación más dinámica y creativa donde se incluyan:

- ✓ Seminarios
- ✓ Talleres
- ✓ Intercambio de experiencias.
- ✓ Eventos, Forum
- ✓ Vínculos con Universidades, Centros de Técnicas de Dirección, Escuelas Ramales,
- ✓ Correo electrónico.
- ✓ Información actualizada sobre la actividad (boletines etc.).

Todos los elementos planteados demuestran en una síntesis apretada la necesidad de desarrollar una capacidad gerencial que mejore el perfil profesional de los directivos, rediseñando sus funciones, de forma que les permita cumplir objetivos empresariales, políticos y sociales. Esto conlleva asumir una Gestión Estratégica de Recursos Humanos con una fuerte preparación, cualquiera que sea la posición jerárquica y la función que desempeñe, teniendo en cuenta los restantes elementos del subsistema administrativo.

⁶¹ Periódico Juventud Rebelde, 26 de junio de 2001.
José Alejandro Rodríguez: Perfeccionamiento
Empresarial Separarán a Entidades Incumplidoras.

Conclusiones:

- En los últimos 10 años la Gestión de Recursos Humanos ha adquirido un papel protagónico, y constituye la ventaja competitiva en las organizaciones, lo que evidencia la necesidad de transitar de una Dirección de Personal a la Gestión de Recursos Humanos.
- Nuestras organizaciones tienen la actividad de Recursos Humanos como tarea pendiente desde hace algún tiempo., pues ha sido una tarea muy subestimada, lo que hace que nuestros directivos tengan desconocimiento de esta actividad.
- El Perfeccionamiento Empresarial constituye un gran paso de avance para el cambio que requiere la economía cubana, pero debemos tener presente las tendencias actuales en el campo de la Dirección en general para identificar bien la brecha que debemos reducir.
- A través de nuestra experiencia en la impartición de esta temática en los diferentes sectores de la economía, se ratifica la necesidad de que estos conocimientos deben formar parte de las competencias de todos los directivos independientemente del nivel que ocupe en la organización.
- El conocimiento sólo resulta útil cuando puede ser aplicado. Si el conocimiento organizacional no se transforma en acción, no es conocimiento, este debe estimularse tanto al interior de las organizaciones como en la relación de ellas con el entorno.
- Las personas no cambian sólo porque tengan la voluntad para hacerlo; es necesario reestructurar significativamente su trabajo y rediseñar la forma en que opera la organización con la consecuente reorientación de la cultura organizacional.