

La gestión de Recursos Humanos en el perfeccionamiento de la empresa cubana actual

Mba. Ela Díaz Monjiotti *

Con este trabajo se pretende hacer una valoración crítica del funcionamiento de la Gestión de Recursos Humanos (GRH) en nuestro país en la actualidad, y se hace un llamado a la reflexión sobre la importancia y la necesidad de un cambio en la concepción que sobre esta existe en las empresas cubanas. Además, se exponen algunos elementos que pueden facilitar el cambio que supone el proceso de Perfeccionamiento Empresarial en esta esfera. Se proponen algunos aspectos que permitan garantizar que la GRH se desempeñe como una función integral en las organizaciones cubanas, de manera tal que se creen las condiciones necesarias para que se pongan de manifiesto los principales rasgos de la gestión moderna de los recursos humanos.

Introducción

El trabajo se ha realizado sobre la base de algunos estudios teóricos acerca de la evolución y el desarrollo del subsistema de Recursos Humanos en las organizaciones; además, se ha obtenido información en trabajos de consultoría realizadas en diversas empresas. Se han consultado materiales, metodologías, sistemas implementados y otros documentos asociados a la legislación laboral, y su utilización en las organizaciones. También se ha tenido en cuenta la tutela, el asesoramiento, la revisión y la evaluación de trabajos de investigación a empresarios y a especialistas asociados a esta actividad, en la realización de trabajos para obtener títulos de Diplomados y Maestrías en la materia, así como Trabajos de Curso y de Diploma de estudiantes de pregrado. En esa misma medida se ha producido un intercambio sistemático con Directores y especialistas de diversas organizaciones, y en particular los asociados al área de los Recursos Humanos, aspecto que nutre el trabajo de la rica experiencia que en esta materia acumulan estos en su saber.

* Profesora asistente adunta del Departamento de Ciencias Empresariales de la Facultad de Economía, Universidad de La Habana.

Se hace necesario señalar que este trabajo forma parte de una investigación que se está realizando. Lo que se expone hasta aquí es un análisis que se realiza desde un plano cualitativo, lo que significa que en este se reflejan criterios, opiniones, perspectivas de análisis de la realidad, valoraciones, e incluso hechos principalmente expuestos por personas que ocupan puestos en la Gerencia General de las organizaciones o en el área e Recursos Humanos, y a estos efectos son considerados como expertos. Las técnicas más utilizadas hasta ahora han sido las entrevistas, discusiones en grupo y consulta a expertos. Un estudio posterior que se realiza que supone la aplicación de encuesta, permitirá validar esta información desde el punto de vista cuantitativo.

Consideraciones generales sobre la Gestión de Recursos Humanos

Uno de los problemas que caracterizan la gestión empresarial de las organizaciones cubanas en la actualidad está asociado a la GRH. Se pone de manifiesto una marcada tendencia a relegar esta función dentro de la empresa, “es la quinta rueda del carro”, dicen muchos.

Sin embargo, al igual que en el resto del mundo para la gestión empresarial de las organizaciones cubanas la GRH está comenzando a convertirse en uno de sus puntos neurálgicos. En el proceso de Perfeccionamiento Empresarial que se realiza en nuestro país se ha puesto de manifiesto que una de las áreas más involucradas en los cambios que se producen es precisamente esta. Sin embargo, es importante tener en cuenta la situación que ocupa esta área en la empresa cubana actual y al mismo tiempo valorar el lugar que pudiera llegar a ocupar y el papel que pudiera desempeñar en el logro de los objetivos de la organización.

Podemos afirmar que la GRH está asociada al conjunto de procesos de planificación, organización, mando y control de técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal en interacción con la organización. Es el medio a través del cual los trabajadores pueden alcanzar sus objetivos individuales y los de la organización. Comprende todas las decisiones y acciones que afectan a las relaciones entre la organización y los trabajadores, incluso las relacionadas con la comercialización y el nivel de actividad de la empresa, su competitividad, el flujo del proceso y la calidad en cada uno de sus momentos, la creación de valor y la generación de recursos financieros y otros que por lo general se identifican con el resto de las áreas funcionales.

La GRH puede considerarse como una función que asegura la gestión de competencias de la empresa al desarrollar políticas, estrategias y prácticas para adquirirlas, estimularlas y desarrollarlas. Estas son las tres misiones esenciales de la función para aplicar la estrategia de la empresa.

Sin embargo, ¿cómo funciona la GRH en las empresas cubanas en la actualidad? Si se le hace esta pregunta a los empresarios cubanos (cosa que con carácter informal se ha debatido en los cursos que hemos impartido en la Universidad de La Habana y en los trabajos de consultoría que hemos realizado durante más de seis años) las respuestas —aunque con diferentes matices, que dependen del sector al que pertenecen y de la posición que ocupen cada uno de los interrogados— apuntan en sentido general hacia el mismo criterio. En la actualidad todavía se pone de manifiesto una marcada tendencia a relegar esta función dentro de la empresa, “aún es la quinta rueda del carro”.

Esta frase puede ser muy significativa por las ideas que de ella se derivan. También sobre esto hemos discutido con los especialistas y profesionales de la materia, y resultan interesantes las valoraciones. La quinta rueda del carro es la rueda de repuesto, solo se recurre a ella cuando surge la necesidad... y por lo general nos saca del apuro... Pero también sucede que la quinta rueda del carro... que por lo general está preparada, es la que tiene la posición más cómoda, es la rueda que más descansa, mientras no recurren a ella... y por eso hay a quién le gusta ser “la quinta rueda del carro”.

Pero volvamos a la pregunta: ¿cómo funciona la GRH en las empresas cubanas en la actualidad? Hay que partir del hecho de que el carácter centralizado que durante muchos años ha vivido la economía cubana hizo su impacto en la empresa y en particular en el área de Recursos Humanos. Ejemplo es la existencia de un conjunto de leyes, resoluciones y metodologías que regulan la actividad. Estos mecanismos han tenido como objetivo fundamental proteger al trabajador y rectorar la actividad por parte de determinados organismos, en especial por el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (MTSS).

Sin embargo, el efecto no ha sido del todo positivo. Esta situación ha condicionado, por ejemplo, que muchas de las funciones que le competen a esta área se han estado desempeñando de forma centralizada total o parcialmente en los niveles superiores, al nivel de ramo o sector, o incluso a escala nacional, por organismos centrales. Esto ha limitado las posibilidades en el ámbito empresarial de tomar decisiones, y también de crear las habilidades prácticas en los procesos de gestión que le competen a los especialistas de esta área. La función que se ha estado realizando, por lo general, no va más allá de ser puramente

administrativa y de control sobre las personas, considerándolas como un recurso más que existe en la organización. Veamos cómo ha estado sucediendo.

Como señalamos inicialmente hay que partir del análisis del lugar que ocupa esta área dentro del sistema empresarial. Por un lado, está el criterio que sobre esta existe en el equipo de dirección de las organizaciones. Independientemente de que hay muchos directores que reconocen la importancia del factor humano en la empresa, y por tanto, de la dirección y gestión de recurso; no todos son consecuentes con sus ideas. En la práctica, “se acuerdan” de esta área solo cuando lo consideran necesario para dar solución a problemas que ya existen: nóminas, salarios, indisciplinas laborales, entre otros. Por otro lado, está el criterio que tienen los directores y especialistas del área sobre ellos mismos de la actividad que realizan, y de la importancia que le conceden, que por lo general la subvaloran. Todo esto incide negativamente en su desempeño en la GRH, por tanto, en la efectividad de su funcionamiento y su impacto en toda la organización. Sobre esta base descansa toda la actividad del área en su proceso de gestión, a través de las funciones que en ella se desempeñan y que se expone más adelante.

Es importante señalar que esta área dentro de la organización está llamada a trazar políticas, técnicas, herramientas y estrategias que le permitan a la Dirección General no solo gestionar este recurso, tan significativo en el logro de la eficiencia y eficacia empresarial; sino también en el propio proceso de dirección.

Las personas en la empresa ¿un recurso más?

Un aspecto en el que es importante llamar la atención está asociado a la consideración de las personas dentro de la empresa como un recurso. A muchos nos resulta familiar el término Recursos Humanos, y de hecho es comúnmente utilizado. Independientemente de que lo más importante no es la denominación, sino la esencia misma del fenómeno, es necesario hacer algunas consideraciones al respecto. Se trata de que se tengan en cuenta las características especiales que poseen las personas como trabajadores, para que sean utilizadas por parte de la organización en función del logro de sus objetivos. En esta misma medida deben recibir un tratamiento especial, si los comparamos con el resto de los recursos que en ella existen. Entre otras características pueden señalarse las siguientes:

- Desde el punto de vista cualitativo su cultura, relaciones interpersonales, comportamientos, etc., son difíciles de reproducir, de imitar y de sustituir, por tanto, pueden ser considerados como recursos escasos.

- Son portadores de activos intangibles, es decir, poseen el *know-how* de la organización y disponen de conocimientos. Además, son capaces de crear y añadir valor, tienen capacidad de gestión, de adaptación, de solucionar problemas y tomar decisiones, estos activos son difíciles de apropiar por parte de la empresa.
- Si se utilizan adecuadamente, no pierden “valor”, por el contrario mientras mayor y mejor uso tengan son más valorados socialmente, y en particular dentro de la organización.

Vistos así, pueden considerarse como un elemento distintivo en la competitividad empresarial. Pueden considerarse como una ventaja competitiva sostenible de la organización. Desde este punto de vista puede plantearse que la clave de la contribución de la GRH a la empresa es la palabra competencia. El logro de la estrategia de la organización y el desarrollo de sus Recursos Humanos se basa cada vez más en las competencias y valores de sus miembros. Esto se comprende mejor si se hace referencia a la concepción que adoptamos con respecto a la palabra “competencia”. Se relaciona fundamentalmente con tres aspectos:

“El saber: se trata de un conjunto de conocimientos últimos provenientes de diversas ramas del conocimiento, una mezcla de saberes técnicos y de gestión.

El saber hacer: fruto de la experiencia y el aprendizaje.

El saber estar (o saber vivir): expresión de la sinergia potencial de los individuos cuando saben trabajar en grupo”.¹

Las competencias describen de forma exhaustiva los aportes esenciales de los Recursos Humanos a la empresa. Puede decirse incluso, que lo que forma a una organización es el conjunto de competencias que poseen los miembros que la componen. Se trata de que la empresa sea competente para poder entrar al mercado y mantenerse en él. Esto implica la dedicación y el compromiso de todos sus miembros.

Esta nueva concepción supone cambios radicales en lo que a gestión y dirección de los Recursos Humanos se refiere. Se trata de una Gestión Moderna de los Recursos Humanos en la organización, caracterizada en lo fundamental por:

- Decisiones y acciones conjuntas entre la organización y todos sus trabajadores. Esto supone un conjunto de cambios. Unos están asociados a la estructura organizativa de la empresa. Es necesario que tenga un carácter más aplanado, de manera que estreche los vínculos y la comunicación de la base con la cúspide direccional y predominen las relaciones de colaboración

entre todos sus eslabones. Otros, asociados a los mecanismos de dirección y estilos de liderazgo utilizados, al uso de técnicas de participación en los procesos de solución de problemas y toma de decisiones. Así como otros cambios relacionados con los contenidos de trabajo, el nivel de flexibilidad y la responsabilidad sobre estos definidos en los puestos de trabajo para que condicionen todo lo anteriormente señalado.

- Consideración del hombre como el recurso competitivo más importante. Esto se fundamenta por la incidencia que este puede tener en los niveles de costo de la organización y en la generación de utilidades, y por tanto en la eficiencia y eficacia de esta. Además, por el papel que pueden desempeñar en el logro de una diferenciación, en la forma en que en la empresa se realizan las actividades y se obtienen los resultados. Esto le permite a la organización influir en el nivel de satisfacción de los clientes y por tanto, en sus decisiones de compra. Con estos elementos se le facilita a la empresa acceder a determinadas posiciones en el mercado y mantenerlas sostenidamente desde el punto de vista competitivo.
- Consideración de los gastos en Recurso Humano como una inversión, no un costo. Resulta interesante el criterio que al respecto tiene Besseyere des Hortes sobre las concepciones del personal en la empresa, tal y como se resume en el siguiente cuadro: ²

PERSONAL COMO COSTE:	PERSONAL COMO RECURSO
• Amenaza	• Oportunidad
• Minimizar	• Optimizar
• Corto plazo	• Largo plazo
• Resultados	• Resultados + medios
• Cuantitativo	• Cualitativo
• Inadaptable	• Adaptable
• Inflexible	• Flexible
• Dependiente	• Autónomo

Esto supone además, la necesidad de que se realicen estudios y valoraciones de los gastos asociados a las personas, con el objetivo de garantizar que estos se traduzcan en beneficios para la organización, sus clientes y sus propios trabajadores.

- La Gestión de Recursos Humanos es una función integrada a toda la organización, con carácter proactivo y estratégico. Esto significa que para su adecuado funcionamiento, esta área requiere de su constante interacción con los trabajadores y con todos los elementos del sistema empresarial. Debe servir de enlace entre cada uno de ellos y la dirección, y con el desarrollo de la organización en general.

Bajo este criterio la GRH en la empresa, conjuntamente con la Dirección de las personas, debe ser asumida también por todo el equipo de dirección de la organización. En el área de Recursos Humanos se deben trazar los procedimientos, las políticas y las estrategias. Estas deben ser valoradas, aprobadas e implementadas tanto por sus responsables y especialistas, como por cada uno de los que integran la pirámide direccional, en dependencia del nivel que en ella ocupen. Esto significa que los directivos de la organización, en particular los mandos del primer nivel que son los que están vinculados directamente a los trabajadores constituyen uno de los principales clientes del área de Recursos Humanos. Son ellos los que utilizan los procedimientos, políticas y herramientas establecidas para realizar la Gestión de Recursos Humanos en su área de acción.

La Gestión de Recursos Humanos a través de sus funciones

En la práctica, la GRH se realiza a través de un conjunto de funciones que garantizan el flujo de las personas que entran, se mantienen y salen de la organización en diferentes períodos de tiempo y garantizan el logro de sus objetivos. Se trata de los procesos de diseño de puestos, planeación, reclutamiento, selección, integración, formación y desarrollo, evaluación y retribuciones. Estas funciones en el tiempo se desarrollan de forma simultánea y con carácter sistémico. Esto significa que cada una de ellas ocupa un papel diferente en el sistema. Sin embargo, la forma en que se desarrollan y los resultados que de cada una se obtenga, influye y en ocasiones determina el funcionamiento y desarrollo de las restantes funciones y de todo el sistema en su conjunto.

El diseño de cargos o puestos de trabajo

Esta función constituye el punto de partida de todo el Sistema de Gestión de Recursos Humanos. Es la función que abarca los procesos de análisis y descripción

de puestos de trabajo. A través de estos se busca, se analiza y se procesa toda la información posible sobre los puestos de trabajo en cuestión, y las características de las personas que los deberán desempeñar. Además, se define y relaciona por escrito las características, deberes, derechos y condiciones que finalmente tendrá cada puesto de trabajo, así como el perfil de los trabajadores que lo ocuparán.

Esta es una actividad que estuvo “congelada” en las empresas cubanas durante mucho tiempo. En los años setenta se desarrolló en nuestro país por parte del Ministerio del Trabajo y Seguridad Social (MTSS) un trabajo muy serio de análisis y descripción de puestos de trabajo. Este tuvo como resultado un documento de carácter oficial por el que debían regirse todas las organizaciones cubanas: “el calificador de cargos”. En este documento, aparece con carácter genérico, la descripción detallada de la gran mayoría de los puestos de trabajo a ocupar en las empresas de los diferentes sectores del país con su correspondiente tarifa salarial.

Sin embargo, en la medida en que se han ido produciendo cambios en la economía cubana, han ido apareciendo también grandes retos a las empresas y a sus trabajadores. Se demandan de estos cambios de actividad desde el punto de vista cuantitativo y cualitativo, la realización de tareas bajo condiciones muy diferentes a las que tradicionalmente desarrollaban, un mayor nivel de iniciativa, creatividad y responsabilidad, entre otras, sin que se produzcan cambios en la misma proporción en los salarios. En resumen, que muchos puestos de trabajo han ido transformando su contenido, algunos casi de forma radical, pero con carácter informal al mantenerse vigente “el calificador”. Esto ha conllevado a que algunos especialistas de Recursos Humanos se hayan visto en la necesidad de ir proponiendo cambios en los diseños de puestos (en ocasiones sin los conocimientos y habilidades necesarias para hacerlo), que de forma paulatina se han estado aprobando por el MTSS y el Sindicato.

De esta forma, los calificadores de cargos se comenzaron a renovar entre los años 1979 y 1983 aproximadamente. En la actualidad, cada Ministerio Ramal, tiene sus propios diseños de puestos, que se corresponden con la actividad que desempeña. No obstante, se mantienen vigentes muchos de los cargos comunes. Estos son los cargos cuyo contenido son aplicables a cualquier entidad, no importa la rama o sector al que pertenezcan.

Con el proceso de Perfeccionamiento Empresarial, se ha puesto de manifiesto que aunque “el calificador” tiene todavía un gran valor, por algunas descripciones de puesto que en él aparecen; en sentido general ya está obsoleto. Se exige a las empresas que “perfeccionen” sus propios diseños de puestos. Estos deben reflejar con objetividad, las particularidades de la actividad que se realiza

en cada organización. En este proceso deben participar no solo los especialistas (tecnólogos) sino también los propios trabajadores encargados de la actividad. Esta peculiaridad es muy importante, ya que de esta forma se garantiza que sean valorados, además de los aspectos técnicos generales, las peculiaridades con las que se manifiesta la tarea en el puesto en cuestión.

Este proceso es de significativa importancia por la relación que guarda con la estructura organizativa de la empresa. Téngase en cuenta que a través de este se determina el lugar que cada puesto de trabajo ocupa en la organización, ubicándolo en las diferentes áreas, departamentos o dependencias que tenga. Además, se establecen las relaciones que existen entre ellos tanto en sentido horizontal, como vertical. En este se establecen relaciones de colaboración, subordinación y asesoramiento que debe desarrollar cada puesto para que se cumplan las funciones de línea y de *staff*.

Esta función debe ser considerada, como el eje a partir del cual se mueve el resto de las funciones y el sistema en su conjunto.

La planeación de Recursos Humanos

La planeación de Recursos Humanos es el proceso de determinación de necesidades de Recursos Humanos en cantidad y calidad, mediante la comparación de los recursos disponibles y los que exigen los objetivos de la organización. Es el proceso que permite situar al número adecuado de personas cualificadas en el puesto adecuado y en el momento adecuado. Esto supone que el proceso debe asociarse no solo a la planificación de la plantilla, sino además, a diseñar planes que permitan conseguir y mantener el personal con la capacidad, habilidad y expectativas que necesita la organización. Así, incluye además la planificación de los procesos de reclutamiento, selección, formación y desarrollo de carreras, motivación y compensaciones.

En este proceso se determina la cantidad de puestos de cada tipo que debe existir en la empresa de acuerdo con los puestos diseñados con anterioridad. Aquí juega un papel muy importante el diagnóstico y la estrategia trazada en la organización. Estos elementos son importantes en la medida en que este debe responder a las características particulares de cada entidad. En esa misma medida, debe estar en correspondencia con los niveles de actividad y otras características y cambios que el mercado le impone a la empresa.

La determinación de las necesidades de trabajadores por parte de la organización, se realiza fundamentalmente a partir de un pronóstico de la demanda de fuerza de trabajo, que a su vez depende de tres causas fundamentales:

- 1- Cambios en el entorno que pueden implicar cambios en la organización (legislación laboral, competencia, desarrollo tecnológico, mercados, clientes, etcétera).
- 2- Cambios internos de la organización (estrategia, estructura organizativa, políticas, productividad, nivel de actividad, ventas, tipos de productos, rediseño de puestos, etcétera.)
- 3- Cambios de la fuerza de trabajo relacionados con los flujos de entrada y salida, y de su composición, conocimientos, desempeño, rendimiento, preferencias, expectativas, aptitudes y actitudes, retiros, promociones, bajas, etcétera.

En Cuba este proceso también ha estado regido por los niveles superiores, ya sea por la Junta Central de Planificación (hoy Ministerio de Economía y Planificación) o por el Ministerio Ramal correspondiente, y en muy pocos casos por parte de la propia empresa, que aún así, hace su propuesta para ser sometida a varios niveles de aprobación. Para ello se han estado utilizando indistintamente los diferentes métodos tradicionales. Sin embargo, el resultado es que en la práctica algunas empresas que se mantuvieron durante mucho tiempo con “plantillas infladas”, es decir, con un exceso de personal muy por encima de sus verdaderas necesidades, aspecto que incidió negativamente en los costos asociados a esta área.

Otro aspecto que influye en las irregularidades del proceso está asociado a los cambios que se producen de forma sistemática en el entorno competitivo de las organizaciones. En la actualidad se detecta gran inestabilidad en las tasas de fluctuación laboral de las diferentes organizaciones producido por el movimiento de los trabajadores de unos sectores a otros en busca de mejores salarios y de mejores condiciones de trabajo en general. Esto hace que las empresas tengan que estar ajustando constantemente su plantilla para cubrir sus necesidades.

Toda esta situación ha influido negativamente en el sentido de que se ha conformado una tendencia generalizada a considerar esta área de la organización como una de las que más afectan a la eficiencia empresarial.

En estos momentos, bajo los principios del Perfeccionamiento Empresarial, es la propia empresa quien tiene a su cargo esta tarea. La empresa debe elaborar una plantilla, que tanto desde el punto de vista cuantitativo como cualitativo, esté en correspondencia con las necesidades que se deriven de su situación interna, su mercado, y las posibilidades reales que le ofrezca su situación financiera.

El reclutamiento y la selección

“Conjunto de procedimientos que tienden a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización. Básicamente es un sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de Recursos Humanos oportunidades de empleo...”³

Este debe ser un proceso de divulgación, llamada de atención, invitación, persuasión. La efectividad del proceso de reclutamiento se determina a partir de la cantidad de candidatos que logre reclutar para garantizar un buen proceso de selección.

La selección, por su parte, es el proceso de escoger al hombre adecuado para el cargo adecuado, o más ampliamente, entre los candidatos reclutados, aquellos más competentes a los cargos existentes en la empresa, con miras a mantener o a aumentar la eficiencia y el desempeño del personal.⁴

Es un proceso de comparación, de decisión, de opción, de filtración del *input* y por tanto, restrictivo. Se trata de escoger entre los candidatos reclutados a aquel que tenga mayores posibilidades para ocupar el cargo vacante.

En nuestras empresas, durante mucho tiempo estos procesos eran prácticamente “innecesarios”. El MTSS, sobre la base de un estudio de las necesidades y solicitudes de las empresas, realizaba las asignaciones de personal calificado o no, de acuerdo con las disponibilidades. Este mecanismo todavía existe como política, en relación con los egresados de estudios medios y superiores.

En sentido general estas funciones se limitaban a cubrir, fríamente la plantilla. Los métodos que más se han estado utilizando para ello responden más bien a un enfoque táctico que estratégico. Entre los que predominan está el reclutamiento interno. Este se utiliza para beneficiar desde el punto de vista salarial a los trabajadores de la propia empresa (que dicho sea de paso, están respaldados por la legislación laboral⁵ en este sentido). En cuanto a la Ley, dice que primero hay que ofertar las vacantes al personal de la empresa y después a los de afuera de esta. Para esto la propia Ley estipula la creación de una comisión que valora la actitud, aptitud, experiencia, etc. de cada trabajador, para seleccionar según el curriculum, los mas idóneos. En caso de que en la empresa o entidad no existan trabajadores en exceso, o que habiéndolos, no cumplen con los requisitos para cubrir la plaza que esté vacante, entonces se oferta la convocatoria para elegir algún candidato externo.

El otro tipo de reclutamiento que se utiliza, es el externo, a partir de conocidos y familiares de los propios trabajadores, en muchas ocasiones tiene un carácter más bien espontáneo.

En los últimos tiempos estos procesos se han ido perfeccionando en algunos sectores. Muchos organismos han organizado sus propias Agencias Empleadoras o Bolsas de Empleo. Estas entidades están perfilando la realización de esta función para garantizar las necesidades de las empresas, en su gran mayoría aplican encuestas, *test*, entrevistas, etc. Pero no siempre aprovechan plenamente las posibilidades que le ofrecen estas técnicas. El resultado es que aún no satisfacen plenamente las necesidades de las empresas, fundamentalmente desde el punto de vista cualitativo.

El actual proceso de Perfeccionamiento Empresarial no establece entre sus principios, limitaciones ni exigencias con respecto a estas funciones de forma explícita. Sin embargo, se le da importancia a la Comisión de Idoneidad y su papel en la empresa. Además, la rentabilidad y el autofinanciamiento que presupone el proceso, le impone a la empresa la necesidad de disponer de un personal cualitativamente preparado, en la actividad que desempeña. Esto significa que se le debe dar más atención a estos procesos.

El enfoque estratégico de estos procesos supone no solo diagnosticar el mercado, sino además, estudiar los cambios que se proyectan en este durante determinado período de tiempo y darle seguimiento al proceso.

Integración

Este es un proceso a través del cual se garantiza la integración del nuevo trabajador al puesto de trabajo, a su grupo laboral y a la organización en general, de una forma coherente.

Entre los objetivos principales que se persiguen con este proceso están:

- 1- Definir las condiciones de empleo.
- 2- Propiciar la rápida asimilación del sistema de valores (cultura) de la organización.
- 3- Disminuir las tensiones asociadas a la satisfacción de necesidades de seguridad, pertenencia, estimación y adquisición, y valoración de conocimientos.
- 4- Propiciar una actitud favorable hacia la organización y a la dirección de esta.
- 5- Proporcionar conocimientos importantes para vencer el período de prueba.

Ninguna de las acepciones que existen además de la integración, con respecto a esta función, tales como la inducción, incorporación, socialización, se corresponde con la forma en que por lo general se desarrolla la estancia inicial de los nuevos trabajadores en las empresas cubanas. En la práctica, en la mayoría

de las empresas solo se exige el cumplimiento de lo estipulado en relación con el período de prueba según la legislación laboral. Este período oscila entre 60 y 180 días, en dependencia del puesto de trabajo a ocupar y de las características del candidato. El objetivo fundamental que se persigue en estos casos, se limita a comprobar la aptitud del trabajador para ocupar el puesto.

El Perfeccionamiento Empresarial tampoco se pronuncia de forma explícita al respecto. Solo hace alusión al período de prueba. Sin embargo, consideramos importante que sea valorado además el aspecto relacionado con la socialización del nuevo trabajador, ya que durante este período el individuo no solo debe demostrar sus habilidades, destrezas y conocimientos para ocupar un puesto determinado. Es importante también que el trabajador se integre desde el punto de vista técnico, social y financiero a la organización, y pueda valorar, desde los primeros momentos, la proyección y el impacto que puede tener su interrelación con la empresa. Esto sienta las pautas para garantizar el funcionamiento de los mecanismos de participación que presupone este proceso de perfeccionamiento.

En este sentido es importante que las empresas aprovechen la información obtenida durante el reclutamiento y la selección de los nuevos trabajadores a través de las diferentes técnicas utilizadas. Con esta información se puede facilitar la integración de estos a los puestos de trabajo diseñados garantizando el principio de idoneidad.

Formación y desarrollo

La formación del personal es un proceso permanente, sistemático y planificado, orientado a brindar conocimientos que se reviertan no solo en habilidades y capacidades, aptitudes técnico-profesionales (utilizada en el dominio de las tareas concretas de un puesto de trabajo) sino también, para generar cambios de actitudes, valores, etc. en los trabajadores. El fin es garantizar el cumplimiento de los objetivos de la organización, la autorrealización del individuo y su desarrollo integral, tanto a corto, como a largo plazo. Este debe realizarse sobre la base de un estudio de Determinación de Necesidades de Aprendizaje (DNA).

Por su parte, el desarrollo del personal es un proceso estructurado que tiene como objetivo hacer a los trabajadores más capaces, y prepararlos para su proyección y ascenso, ya sea desde el punto de vista profesional o dentro de la organización. El desarrollo de carrera permite ver al hombre como un fin de la organización y no como un medio.

El proceso de formación del personal se ha comportado de forma muy heterogénea en las empresas cubanas, en diferentes momentos de los últimos

años. Desde el punto de vista estructural esta función “está garantizada”, ya que casi todas las empresas tienen un área de capacitación. Sin embargo, cuando no se realizan de forma adecuada los estudios de DNA, el trabajo no siempre es eficiente ni eficaz, y adolece de un enfoque estratégico. Tiene un carácter reactivo y responde a problemas operativos, o simplemente se hace de forma tentativa, para mantener actualizado al personal.

En el peor de los casos hay empresas en que la capacitación es una solución para tener “ocupado” al personal excedente. Hay otras en que se ha estado autorizando abiertamente a los trabajadores a cursar los estudios que le resulten de interés, independientemente de que se correspondan o no con los intereses de la organización. En otras, por el contrario, son tantas las trabas que se han puesto que a los trabajadores les resulta muy difícil su preparación y desarrollo profesional. El efecto de esta situación se ve reflejado en altos índices de fluctuación laboral en los casos más críticos.

Inicialmente fueron pocas las empresas que organizaron sus propios mecanismos para cubrir sus necesidades. Sin embargo, en los últimos cinco años casi todos los organismos ramales han creado o desarrollado sus propias escuelas de capacitación y desarrollo, las cuales brindan un servicio cada vez más amplio a sus empresas.

Un elemento importante a tener en cuenta en relación con esto es el conocido análisis costo-beneficio. Sin embargo, aunque hay muchas empresas que analizan el monto de los gastos incurridos por este concepto, no se conoce hasta el momento algún caso que haya sido capaz de demostrar el rendimiento (en términos de beneficios para los trabajadores, la empresa y sus clientes) de las inversiones que se han estado realizando en este objetivo, ni del que se pudiera esperar a través de inversiones proyectadas de acuerdo con necesidades futuras, porque en términos generales, esto último tampoco se hace. Esta situación alimenta las erradas concepciones que existen acerca del Área de Recursos humanos como un centro de gastos de la empresa.

En la actualidad el Perfeccionamiento Empresarial conduce a la empresa a dar los primeros pasos hacia un análisis más consecuente del proceso de formación. Al menos, supone la incorporación de un programa de capacitación al presupuesto de gastos de la empresa. Consideramos que también sería muy importante para esta, hacer estudios más objetivos de DNA que condicionen la eficacia del proceso. Además, recomendamos la realización de estudios que permitan demostrar su eficiencia.

Consideramos que la formación y el desarrollo del personal en la empresa son dos funciones que deben formar parte de un mismo proceso. Sin embargo,

en la práctica, en las empresas cubanas no se realizan como tal. Sobre esta última función, pudiéramos decir que se realiza fundamentalmente asociada al equipo de dirección de la organización y a la política de cuadros, y más bien con carácter formal. La concepción que sobre este proceso existe en las empresas es deficiente. Aunque se le da mucha importancia al trabajo con los cuadros, por lo general, la “política” funciona a nivel de sector, de territorio e incluso a nivel de país. Sin embargo, sucede que no todos los cuadros de dirección son el resultado de un proceso de formación y desarrollo del personal de la empresa.

Hay que tener en cuenta que los directivos de las empresas deben tener una “plantilla de cuadros” garantizada (la reserva). Esto es orientado por los organismos superiores, y realmente no son muchas las que se rigen por las propuestas elaboradas por ellas mismas. A menudo sucede que “el sustituto del jefe” no es “su reserva” y no cumple necesariamente con los requisitos establecidos. Sucede también que algunos jefes arriban a sus puestos sin la preparación requerida y muchos se forma “sobre la marcha”. Por otra parte, por lo general, no se hacen estudios que propicien el desarrollo del personal no directivo. Pudiéramos decir que este es un proceso que por lo general no recibe el seguimiento que requiere. Consideramos que una de las causas de toda esta situación puede ser la falta de objetividad de este.

El Perfeccionamiento Empresarial no se pronuncia al respecto al menos de forma explícita. Como se señaló con anterioridad, solo exige la elaboración de un programa de formación. Debe quedar en manos de los empresarios la posibilidad de aprovechar esa oportunidad y darle un carácter objetivo al programa, vinculado a estudios que permitan el ascenso de talentos de la organización y sacar provecho en bien de toda la empresa.

Evaluación del desempeño

Este debe ser considerado ante todo como un proceso de retroalimentación. Constituye un proceso permanente y sistemático a través del cual se valora el rendimiento del empleado.

Es necesario tener en cuenta que los elementos del flujo (diseño de puestos, planeación, reclutamiento, selección, formación y desarrollo, retribuciones) influyen directamente sobre el desempeño y los resultados del trabajo. En esta medida, estos constituyen el elemento fundamental para realizar el proceso de evaluación. A su vez, la calidad del proceso de evaluación aporta elementos importantes al funcionamiento de los elementos antes mencionados, por la información que de este se puede obtener.

Así, por ejemplo, con esta información es posible tomar decisiones administrativas sobre ascensos, despidos y aumentos salariales; determinar necesidades de formación y desarrollo, tanto para uso individual como para la organización (base para la elaboración de un plan de medidas); desarrollar la comunicación con los empleados acerca del desempeño de su trabajo y los cambios de comportamiento que deben realizar; validar los procedimientos de selección; entre otras. Precisamente por estos beneficios que ofrece el proceso, es que resulta tan importante que se desenvuelva con carácter sistemático.

En la práctica, esta sistematicidad se garantiza, pero solo asociada a los cargos de dirección y a los de técnicos y especialistas, que son evaluados anualmente. Tradicionalmente, en el resto de los puestos de trabajo no se exige el proceso. Los trabajadores solo son evaluados desde el punto de vista técnico, a solicitud propia, si tienen interés de ser sometidos a un cambio de categoría ocupacional. No obstante, en la actualidad ya existen empresas que están ampliando el proceso y abarcando a todos los trabajadores. Además, el proceso de Perfeccionamiento Empresarial exige que las empresas elaboren un sistema de evaluación para que sea aplicado a todos los trabajadores.

Con respecto a esto se considera importante hacer algunas recomendaciones que garanticen el éxito del proceso:

- En primer lugar, el evaluador desempeña un doble papel, lo que significa que desempeña al mismo tiempo papel de juez y consejero. Por un lado, debe evaluar críticamente el trabajo del evaluado para detectar los elementos positivos y negativos. Por otro, debe proponer medidas y hacer recomendaciones al evaluado para darle solución a los problemas e insuficiencias detectadas, y para resaltar los elementos positivos.
- Tener presente las aspiraciones y objetivos personales del evaluado.
- Evaluar en función del puesto y de las orientaciones, y de las oportunidades ofrecidas al evaluado. Combinar varios métodos si es necesario.
- Conocer que la crítica aguda puede tener un efecto negativo sobre el evaluado. Esto no significa eludirla, sino expresarla de forma adecuada.
- El desempeño mejora con objetivos específicos y elaborados de forma conjunta entre jefe y subordinado.
- Debe ser una actividad diaria y no una vez por año.
- El jefe inmediato es el máximo responsable del proceso, pero debe darle participación en este a otros jefes, compañeros de trabajo, clientes, incluso del propio trabajador; para ganar más elementos y reducir el subjetivismo.

Retribuciones

El proceso debe abarcar el sistema de distribución de todo aquello cuyo valor aprecian los trabajadores y puede ofrecerles la organización. Las retribuciones pueden clasificarse en intrínsecas y extrínsecas.

Son intrínsecas las que son percibidas internamente por parte del individuo, están derivadas de su participación real en ciertas actividades o tareas en la empresa. Estas existen con independencia de que sean tangibles o no, o de que sean “anunciadas” por la empresa. Ejemplo: satisfacción en el trabajo, sentimiento de realización personal y profesional, sentimiento del deber cumplido, reconocimientos informales, etc. Son extrínsecas, cuando son controladas y distribuidas directamente por la organización. Tienen un carácter más tangible y provocan una menor incidencia en la motivación hacia el trabajo y el rendimiento del trabajador, en relación con las anteriores. Ejemplo: la remuneración salarial, pago de vacaciones, las prestaciones, reconocimientos formales, promociones y algunos incentivos.

En el estudio de las retribuciones que se otorgan en la empresa es importante tener en cuenta los siguientes aspectos:

- La selección de las retribuciones a otorgar es decisiva para obtener el máximo rendimiento de ellas.
- Aunque por lo general se piensa en la remuneración, esta no es la única forma de retribución que se puede aplicar.
- Debe considerarse como retribución todo aquello cuyo valor aprecian los empleados, desde el lugar en que se encuentra ubicado su puesto y las condiciones ambientales de este, hasta la entrega de recursos para realizar un trabajo, la asignación de tareas preferidas o el reconocimiento informal.
- No siempre coinciden los criterios de la dirección con los del resto de los trabajadores con respecto a la retribución y a sus mecanismos.
- Variables tales como edad, sexo, estado civil, antigüedad en el puesto, etc., pueden influir en las preferencias, con respecto a la retribución, y deben ser tenidos en cuenta.
- Los empleados se sienten motivados y satisfechos cuando consideran que obtiene las retribuciones deseadas. Esto puede elevar los resultados.
- Las retribuciones deben responder a los resultados.

En el conjunto de retribuciones extrínsecas recibidas a cambio del trabajo, ocupa un papel importante el salario. Este constituye la expresión monetaria de la parte del producto necesario que se crea en la empresa. Se distribuye

con arreglo a la cantidad y calidad del trabajo aportado. Se destina al consumo individual de los trabajadores. Constituye el pago por el trabajo realizado. Representa la mayor parte de la remuneración y el elemento central de las retribuciones. El conjunto de salarios que existe en una organización conforma el Sistema de Salarios.

Es importante que el Sistema de Salarios de la empresa refleje una proporción lógica y escalonada que se corresponda con la pirámide de puestos de trabajo que existan en la empresa.

En los últimos treinta años el salario básico en las empresas cubanas ha estado en dependencia de lo establecido por el calificador de cargos. Este establece rangos salariales de acuerdo con las categorías ocupacionales que desempeñan cada uno de los trabajadores, y en esencia no ha sufrido grandes cambios desde su aprobación hasta la fecha. El pago se complementa en algunas empresas con determinados sistemas de pago por rendimiento.

La historia de las retribuciones en Cuba está muy ligada con las discusiones y decisiones, que históricamente se han desarrollado alrededor de la relación estímulo material *versus* estímulo moral. Durante los primeros años de la Revolución los mecanismos de estimulación se han estado moviendo de un extremo a otro. Es decir, desde el otorgamiento de diplomas, trofeos, banderas y reconocimientos públicos por el trabajo; hasta la aprobación de sistemas de pago por rendimiento, sujetos a normas muy elementales y poco objetivas, y el otorgamiento de premios por sobrecumplimiento hasta de un 100 o 200 por ciento ⁶ y más.

En el proceso de Perfeccionamiento Empresarial el sistema sufre algunas modificaciones, además le está dando “bastante quehacer” a los empresarios. Los cambios que supone el proceso están asociados en parte a los sistemas de pago. En el expediente de la empresa debe aparecer todo tipo de sistema que se propone para aplicar. Este tiene que estar en correspondencia con los nuevos diseños de puestos propuestos y aprobados, y la planificación de plantillas. Además, se parte del supuesto de que el salario debe vincularse directamente a los resultados de la empresa. Es importante que se respete el principio de que el incremento del fondo de salario no exceda el 30 % del que existía antes del proceso de perfeccionamiento.

Conclusiones y recomendaciones

- En las empresas cubanas el subsistema de Recursos Humanos se desarrolla con un carácter fundamentalmente administrativo y de control. Su papel se relega a planos secundarios en relación con el resto de los subsistemas dentro del sistema empresarial. No existe ni actúa de forma integrada, ni con carácter de sistema en este.

Es necesario trabajar en aras de crear un Sistema Integral de Gestión de Recursos Humanos que articule, no solo a todas las funciones que se desempeñan en esta área, sino que también permita hacer extensiva esta red de interrelaciones con cada uno de los subsistemas restantes del sistema empresarial.

- La situación descrita en cuanto al funcionamiento de la GRH en las empresas cubanas no solo afecta el desenvolvimiento de esta función en sí, sino que repercute de forma directa e indirecta en el cumplimiento de los objetivos más importantes de la organización. Esto está condicionado por el papel determinante que objetivamente desempeñan los recursos humanos en el proceso. El hecho, además, pone de manifiesto la actitud reactiva y el carácter operativo de la gestión empresarial cubana, y en particular en esta área dentro de la organización, en un gran volumen de nuestras empresas. En este sentido se propone dar un carácter estratégico a la función, de manera que permita actuar con proactividad e incidir de una forma más directa y positiva en el cumplimiento de los objetivos de la organización.
- Los estudios realizados nos permiten afirmar, además, que toda esta situación hace más complejo el análisis y preparación de las empresas para su incorporación al proceso de Perfeccionamiento Empresarial, ya que en muchas ocasiones carecen de diagnósticos completos, profundos y objetivos de los Recursos Humanos con que cuentan y los mecanismos de gestión asociados a ellos, y de técnicas y metodologías para su realización; e incluso, de la preparación necesaria para desarrollarlos. Tampoco se dispone, en muchos casos, de metodologías, sistemas, proyecciones y mecanismos de integración del área a los objetivos claves de la organización y los de sus áreas funcionales, de manera que se facilite el proceso de elaboración del “expediente” y su ulterior aplicación. Se propone la realización de un diagnóstico estratégico que valore no solo el estado actual del funcionamiento del área y sus mecanismos de gestión, sino que además, analice su interacción con el entorno, por un lado; por otro, es necesario que el diagnóstico tenga en cuenta un estudio cuantitativo, y principalmente cualitativo de los Recursos Humanos con que cuenta la empresa. El objetivo es obtener la información necesaria para la toma de decisiones en esta área y la inserción real de los trabajadores en el proceso de perfeccionamiento.
- La Gestión Moderna de los Recursos Humanos le plantea nuevas exigencias al mecanismo de gestión empresarial. En el caso de Cuba —en la actualidad— sucede que las tareas asociadas al Área de Recursos Humanos

de la empresa resultan de gran dificultad: por la falta de conocimientos y habilidades en la realización del proceso de gestión en cada una de sus funciones, ya sean las tradicionales, las estratégicas, como las que le impone el proceso de Perfeccionamiento Empresarial. Sin embargo, esto debe constituir para esta área y sus especialistas una gran oportunidad. Es necesario que se apliquen soluciones encaminadas a elevar la capacidad de respuesta de los equipos de trabajo del área de Recursos Humanos. Se trata por ejemplo, de cursos cortos de actualización y de entrenamiento en las técnicas y metodologías de la gestión de Recursos Humanos; de establecer alianzas entre empresas y con organismos que dominen estos procesos y permitan realizarlos de forma conjunta, o a través de contratos, etcétera.

Notas

¹ Charles Henri Besseyere des Hortes: *Gestión Estratégica de Recursos Humanos*, p. 75.

² Charles Henri Besseyere des Hortes: *Ob. cit.*, p. 105.

³ Idalberto Chiavenato: *Administración de Recursos Humanos*, p. 173.

⁴ *Ibid.*, p. 201.

⁵ Ver *Resolución No. 18 de 1990 del MTSS*.

⁶ Ver “Los errores cometidos”, en *Informe Central al Primer Congreso del Partido Comunista de Cuba*.

Bibliografía

- Beer M., Spector B. y otros: *Dirección de los Recursos Humanos. Técnicas de Harvard Business School*. Cía Editorial Continental S.A., C.V. México, 1990.
- Besseyere des Hortes Charles-Henri: *Gestión Estratégica de Recursos Humanos*. Ediciones Deusto S.A., Madrid/Barcelona/Bilbao.
- Cuesta Santos, Armando: *Tecnología de Gestión de Recursos Humanos*. Editorial Academia, La Habana, Cuba, 1999.
- Chiavenato, Idalberto: *Administración de Recursos Humanos*. Mc Graw-Hill, México, 1988.
- Colectivo de autores: *El Perfeccionamiento Empresarial en Cuba*. Editorial Félix Varela, La Habana, Cuba, 1999.
- Harper y Linch: *Manual de Recursos Humanos. No. 1. Management Estratégico y Recursos Humanos*. Central de Artes Gráficas S.A. Edición especial. Gaceta de los Negocios, 1992.
- Werther W. y Davis K.: *Administración de Personal y Recursos Humanos*. Mc Graw-Hill, México, 1987.
- Resolución No. 18 de 1990 del MTSS.*
- Informe Central al Primer Congreso del Partido Comunista de Cuba.*