

## ARTICULO DE POSICION

### **Procedimiento para el perfeccionamiento de la gestión directiva desde los procesos de formación-acción.**

Autora: MSc. Ing. María de los Ángeles Linares Borrell.

Asesora de la Dirección de Capacitación de Cuadros y Estudios de Dirección del Ministerio de Educación Superior.

#### **RESUMEN:**

El presente trabajo expone los resultados de un proceso de investigación orientado a la coherencia entre la Planificación Estratégica y el sistema de trabajo con los directivos de las organizaciones, sobre la base de la Gestión de Recursos Humanos (GRH).

**Palabras Clave:** Planificación estratégica, sistema de trabajo organizacional, gestión de recursos humanos.

#### **INTRODUCCIÓN:**

Con la aplicación de procesos de formación-acción se combinaron y complementaron acciones para garantizar el enfoque de sistema en toda la investigación, y el diseño de políticas de formación en las organizaciones para contribuir a los respectivos diseños estratégicos.

Los resultados demuestran la necesidad y posibilidad de aplicar el fundamento técnico de la GRH al sistema de trabajo directivo, integrado desde la Planificación Estratégica de las organizaciones.

El procedimiento planteado permite ser operacionalizado sobre bases técnicas y puede ser aplicado a las organizaciones cubanas, desde el diseño estratégico. Brinda orientaciones para ejecutar cada acción y su secuencia y ofrece propuestas para la obtención de información, términos y definiciones, así como un ejemplo de aplicación de instrumentos diseñados para organizaciones específicas, con la finalidad de que pueda ser utilizado, tomado como referencia o adaptado a las condiciones y requerimientos de cada organización. Este procedimiento ha sido aplicado en diferentes organizaciones, facilitando el trabajo directivo en coherencia con la Planificación Estratégica de la organización, con un uso preciso de los espacios de comunicación para la formación- acción.

#### **DESARROLLO:**

La preparación y superación de los directivos y la introducción de las técnicas avanzadas de dirección en el país, forman parte de las funciones estatales del Ministerio de Educación Superior, por lo cual su articulación a través de procesos de formación constituye una necesidad.

Al analizar los modelos teóricos de GRH, se destaca la relevancia del modelo de Beer en el orden estratégico, lo cual se ajusta a la aplicación de los Programas de Planeación Estratégica y Dirección por Objetivos (DPO). Estas razones avalan su fundamento para el trabajo. El centro del modelo lo constituye la interacción y la conformación como sistema de las cuatro políticas de GRH: influencia de los empleados, flujo de recursos humanos, sistemas de trabajo y sistemas de recompensas

Como parte del flujo está concebida la política de formación de los cuadros en temas de GRH asociados a la selección, la capacitación y la evaluación de los directivos. Todo ello basado en el enfoque de procesos, puesto que concibe el trabajo de los mismos como una actividad que utiliza recursos -en este caso recursos humanos-, que se gestionan con el fin de permitir que sus entradas se transformen en permanencia y salidas con cualidades superiores para el desempeño personal y los resultados de la organización.

Una vía de especial interés la constituye la formación- acción, como método de aprendizaje que se da sobre los fundamentos del desarrollo de habilidades, a través de la propia realización del trabajo, con énfasis en el saber estar. Teniendo en cuenta que un directivo es a su vez el principal formador de sus colaboradores requiere esta capacidad de mantener la coherencia a través de las relaciones con su entorno de trabajo.

El procedimiento tiene como punto de partida el diseño estratégico, incluyendo los componentes de la Gestión de Recursos Humanos y los contenidos de los documentos oficiales para el Sistema de Trabajo con los Cuadros, lo que se ejemplifica en la Tabla 1.

DEFINICIÓN GRH	CONTENIDO DECRETO LEY 196
<p><b>RECLUTAMIENTO:</b></p> <p>Proceso de atraer individuos de manera oportuna, en número suficiente y con los atributos necesarios interesándolos para solicitar puestos vacantes de una organización. El proceso de reclutamiento se inicia con la búsqueda y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo. Permite obtener un conjunto de solicitantes, del cual saldrán posteriormente los nuevos empleados.</p>	<p>Se considera desde la reserva, que tiene a su vez como fuente, el potencial de todos los miembros de la organización.</p>
<p><b>SELECCIÓN:</b></p> <p>Proceso que tiene como objetivo suministrar a la organización, en cada momento, las personas necesarias (en calidad y cantidad) para desarrollar óptimamente los procesos de producción y/o servicios, todo ello con un criterio de rentabilidad económica.</p>	<p>Artículos 11 al 14 del Capítulo II. No se hace referencia a requisitos específicos para ocupar el cargo o competencias directivas.</p> <p>El artículo 24 contempla la selección de la reserva.</p>
<p><b>FORMACIÓN:</b></p> <p>Es un esfuerzo sistemático y planificado para modificar o desarrollar el conocimiento, las técnicas y las actitudes a través de la experiencia, la reflexión, el estudio o la instrucción.</p>	<p>Artículos 32 y 33. Establecen lo relacionado con la preparación y superación de los cuadros y reservas.</p>

<p><b>EVALUACIÓN:</b></p> <p>Proceso orientado a analizar, comparar y evaluar los resultados esperados del desempeño frente a los logros obtenidos, con el fin de alcanzar los objetivos organizacionales. Exige: planear, registrar, controlar, corregir, evaluar y reconocer el desempeño.</p>	<p>Artículos 27 al 31. Se explicita como proceso ininterrumpido teniendo en cuenta los resultados del trabajo y desempeño individual, así como el cumplimiento de requisitos y condiciones generales y específicas consideradas para su designación.</p> <p>El Artículo 29 indica la responsabilidad del jefe inmediato sobre la evaluación.</p>
--	--

Tabla 1. Ejemplo de articulación teoría de GRH y Decreto Ley 196. Elaboración propia.

Para la aplicación el método de formación acción en el caso que nos ocupa, se declaran las premisas siguientes:

- Aplicación de la Planificación Estratégica y la Dirección por Objetivos.
- Definición de la gestión para el trabajo directivo como función de dirección a todos los niveles.
- Disposición de la organización y sus directivos para la formación - acción.

Al evaluar las premisas, puede confrontarse la situación de que alguna de ellas se incumpla; en tal caso la organización podrá comenzar actuar paralelamente sobre los aspectos que como premisas es necesario observar.

El análisis está centrado en uno de los objetivos del modelo de gestión aplicado y es:

- Identificar las acciones de formación en recursos humanos y otras que propicien el perfeccionamiento del trabajo de los directivos.
- Identificar en las acciones de dirección los espacios de comunicación que faciliten la formación - acción.

La Planificación Estratégica en la organización constituye el punto de partida para la aplicación, actualmente se ejecuta en todos los organismos de la Administración Central del Estado, los 14 Consejos de Administración Provinciales y el Municipio especial Isla de la Juventud. Se recomienda que el diagnóstico del trabajo de los directivos, como parte de este proceso de aplicación, se realice durante el ejercicio estratégico. Durante este ejercicio se activa el análisis de la misión, la visión, los objetivos estratégicos de la organización y a partir de estos elementos esenciales se orientan los objetivos que sirven de base para definir las políticas específicas que respecto a la capacitación deba aplicar la organización. Desde aquí se ejecuta el proceso de formación-acción, pues con el diagnóstico estratégico se realiza también el diagnóstico del estado del trabajo directivo, dentro del cual se considera técnicamente la capacitación.

Constituyen aspectos de interés general para el diagnóstico, los siguientes (14):

➤ **Caracterización de los directivos. Sus datos generales y de desarrollo.**

1. Análisis documental: Informes económicos anuales, Informe de resultados de Controles Gubernamentales. Informes de Balance de Cuadros. Planes de Capacitación. Documentos de Planeación Estratégica y Dirección por Objetivos de períodos precedente (o del actual si no coincide este proceso con el ejercicio estratégico).

Se emplea con la finalidad de obtener una visión global del estado actual y proyecciones de la organización desde el punto de vista estratégico, para asociarlo a la manera en que los directivos lo utilizan en su actividad. Los resultados se vinculan al indicador de formación a través de la Estrategia de Preparación y Superación de los Cuadros y Reservas.

2. Encuesta sobre la naturaleza de las personas. Se aplica para obtener los datos generales de los cuadros y reservas, tales como: edad, nivel de escolaridad, condiciones de vida.

También se precisa la información referente a las atracciones que le ofrece la organización, el conocimiento de sus funciones, criterios con relación a la superación y aspiraciones personales.

Se aplica un bloque de preguntas referidas a la motivación y perspectivas, criterios sobre el trabajo que realizan. Precisa también los niveles de relaciones establecidos. Se vinculan los resultados a los indicadores de motivación y liderazgo.

3. Dinámica grupal. Para definir el estado de los componentes del flujo de recursos humanos: reclutamiento, selección, formación y desarrollo, evaluación y movimientos, respecto a la aplicación de la política de cuadros.

➤ **Estrategia Organizacional.**

1. Análisis documental: Documentos sobre Planeación Estratégica y Dirección por Objetivos. Misión, visión, valores compartidos. Sistema de aplicación y control de los objetivos.
2. Lista de chequeo para definir el nivel de aplicación de la DPO y su relación con los componentes del Sistema de Trabajo con los cuadros.

➤ **Cultura y estado político ideológico.**

1. Encuesta Likert. Para definir el estilo de dirección existente y el deseado. También pueden obtenerse los aspectos que presentan las mayores diferencias entre el estado actual y el deseado, por cada pregunta, para actuar sobre ellos.
2. Entrevistas con dirigentes de los grupos de interés de las organizaciones.
3. Dinámica grupal. Temas: Valores, Código de Ética y Ejemplaridad.

➤ **Posición de los cuadros respecto a otras oportunidades de trabajo.**

Se utilizan datos de la encuesta sobre naturaleza de las personas y de los resultados de las dinámicas de grupo.

➤ **Tecnología.**

1. Encuesta sobre competencias, clarificación de las competencias. Método Delphi por rondas.
2. Autofotografía del trabajo del cuadro. Análisis de la utilización del tiempo.
3. Dinámica grupal

➤ **Grupos de Apoyo.**

1. Entrevistas estructuradas con miembros de las organizaciones políticas y el Sindicato, para indagar sobre su conocimiento y participación en el trabajo directivo y el papel que juegan en su cumplimiento. Nivel de participación en el proceso de Planificación Estratégica-D.P.O y los procesos de selección, capacitación y evaluación.

Se utilizan como técnicas para validar criterios, el Método Delphi, el coeficiente de concordancia de Kendall. Programa SPSS para cotejar encuestas y programa para aplicación de enfoque multicriterio a la toma de decisiones.

Una vez obtenida la información, fueron considerados como referentes para valorar los resultados:

- El referente técnico-experto: se centra en la valoración de los expertos sobre la calidad técnica de la aplicación.
- El referente de los grupos de implicados: lo aportan los cuadros participantes, los profesores o instructores que durante el proceso ejecutan acciones formativas, así como los colaboradores de los cuadros.

Debe señalarse que los principales riesgos que enfrentó la aplicación fueron:

- La falta de actualización de los conocimientos técnicos sobre la Gestión de Recursos Humanos.
- No en todas las organizaciones los directivos de RH participan en el proceso de Planificación Estratégica.

La aplicación ha arrojado regularidades que se ofrecen en la Tabla 2, y permite analizar los requerimientos generales, sus fines y las acciones requeridas, enfatizando el papel del directivo como formador.

Elemento de estudio	Requiere capacitación	Tipo de capacitación		Acciones desarrolladas
		Lugar	Por su fin	
Misión, Visión, Valores, Escenarios	Si	organización	académico-productivo	Mini conferencias e Intercambio grupal en el Consejo de Dir.
Objetivos	Si	organización	productivo	Autopreparación Mini conferencia y trabajo grupal
Flujo de GRH -Selección -Capacitación -Evaluación	Sí	organización	académico-productivo	Mini conferencia* Trabajo Grupal con exposición de ejemplos por los directivos.
Competencias directivas	Sí	organización	académico-productivo	Mini conferencia* Trabajo Grupal con exposición de ejemplos por los directivos.
Políticas de GRH para el trabajo directivo	Si	organización	productivo	Autopreparación Trabajo grupal

Tabla 2. Necesidades de capacitación por aspectos de la Planificación Estratégica y el Sistema de Trabajo con los Cuadros.

\*La mini conferencia no resuelve la adquisición de todos los conocimientos por lo que se orienta a la autopreparación complementaria dirigida a la situación concreta de la entidad.

Como parte de la autopreparación se orienta la profundización de los documentos siguientes:

- Principios que sustentan la Política de Cuadros.
- Código de Ética de los Cuadros del Estado Cubano.
- Decreto Ley No. 196.
- Estrategia Nacional de preparación y superación de los Cuadros del Estado y del Gobierno y sus reservas.
- Temas específicos del contenido a tratar.

Se realizaron los proyectos de acción correspondientes en situaciones reales de trabajo, identificando el problema correspondiente en su área específica respecto a las necesidades formativas, con la propuesta de soluciones por vía de capacitación. Se aplicaron proyectos de acción colectivos e individuales, en todos los casos con seguimiento colectivo en los espacios de comunicación creados en el propio proceso de planificación estratégica o acciones de trabajo grupal., con el requisito del método de ofrecer resultados concretos en un tiempo limitado. (10)

En cada acción de formación colectiva se produjeron salidas para la aplicación práctica, detectándose que:

- El trabajo directivo requiere un componente de formación en Recursos Humanos para todo el personal que lo integra, de manera que se garantice el fundamento técnico en su aplicación.
- Las acciones del trabajo directivo deben seguir en la práctica un proceso de mejoramiento continuo, bajo el principio integrador de las políticas específicas y tendencias de la Gestión de Recursos Humanos.
- La Gestión de Recursos Humanos debe integrarse, como la gestión del resto de las áreas de las organizaciones, dentro de su Planificación Estratégica, aplicando las políticas de formación que se requieran.
- El diseño de las políticas de capacitación deben proyectarse a solución de las necesidades estratégicas y la transmisión de los valores organizacionales.

## **CONCLUSIONES.**

- 1) El desarrollo de los procesos de Planificación Estratégica se reconocen mayoritariamente como una contribución a la labor de dirección, lo que constituye una oportunidad para el enfoque estratégico del trabajo directivo.
- 2) La aplicación del Procedimiento facilita la articulación de la Planificación Estratégica y los documentos rectores para el trabajo directivo, a través de un diagnóstico detallado y la definición de políticas específicas, para los subsistemas de GRH y la capacitación en estos temas.
- 3) El cuerpo de métodos y técnicas de aplicación práctica facilita el uso de las herramientas de GRH como sustento técnico de la aplicación del Sistema de Trabajo con los cuadros.
- 4) El nivel de preparación de los directivos, aún resulta insuficiente en temas específicos que pueden solucionarse con la formación- acción.

- 5) La evaluación de la aplicación y los mecanismos de evaluación, permitirán conocer el grado de perfeccionamiento alcanzado y tomar las medidas oportunas para garantizar el cumplimiento de los objetivos de la organización desde el rol de los directivos.
- 6) La formación-acción garantiza al directivo su autoformación, el cumplimiento de su papel como formador y el trabajo en equipo al propiciar la participación de sus colaboradores en el proceso de aprendizaje colectivo.

#### BIBLIOGRAFIA

1. Alvarez del Blanco, R. Modelo sinérgico para la calidad total en PYMES, Revista Alta Dirección, No. 197. España. 1995
2. Beer, Michael y otros. Dirección de los Recursos Humanos; Técnicas de Harvard Business School, CECSA. 1990
3. Bennis. W. El fin del liderazgo. Harvard DEUSTO Business Review. No.95. 2000
4. Brooking, A. El Capital intelectual. Ed. Paidós, Barcelona. España. 1997
5. Castro Ruz, Fidel. Una revolución sólo puede ser hija de la cultura y las ideas. Editora Política. La Habana. Cuba (62 p). 1999.
6. Chiavenato, Idalberto, Administración de R. H., México, 1988.
7. Dao, E. A. et. al. El conocimiento y las competencias directivas en las organizaciones del siglo XXI. Ed. Epsilon Libros s.r.l. Universidad Metropolitana. Caracas. Venezuela. 2000
8. Estrategia de la Preparación y Superación de los Cuadros.
9. Fernandez Belda, J. Arquitectura del cambio organizacional. Buenos Aires, Argentina. 2003
10. Fiol, M. El proceso de enseñanza-aprendizaje. Diploma Europeo en Administración y Dirección de Empresas. 1995
11. Le Boterf, G et.al. Cómo gestionar la calidad de la formación. Barcelona. Ed. Gestión 2000 SA. 1993
12. Linares Borrell, M. A. Influencia de algunos factores organizativos en la actividad productiva. Una propuesta de solución. Revista Ingeniería. Industrial, Vol XIII, No.2, 1992 . ISPJAE. Ciudad de La Habana, Cuba.
13. Linares Borrell, M. A. Modelo de GRH para los Cuadros de la Corporación UNECA. Tesis de Maestría. Dpto. Ingeniería Industrial. ISPJAE. Cuba.1999
14. Linares Borrell, M. A. ¿Cómo funciona la Gestión de Recursos Humanos en los Cuadros? Año IV. No.2. Folletos Gerenciales. CCED, MES. Ciudad de La Habana. Cuba.2000
15. Linares Borrell M.A. La incidencia de la Educación Superior cubana en la formación de los directivos. No. 4. Folletos Gerenciales. DCCED. MES. Ciudad de La Habana. Cuba. 2004
16. Marsán Castellanos, Juan y otros; La Organización del Trabajo, tomo 2, Editora ISPJAE, 1990.