

LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS. EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA Y EMPRESARIAL.

**Autora: MSc. María Zarragoitia Alonso
Centro de Estudios de Técnicas de Dirección
Universidad de La Habana**

**Publicado en el CD de la 4ta Conferencia Científica Internacional de Gestión
Empresarial y Administración (GESEMAP), 2004.**

Resumen:

La modernización de la Administración Pública en un país tiene como indicador importante los cambios en la gestión estratégica del capital humano.

Cuba no escapa a estos cambios y, por ello, se desarrollan transformaciones económicas y estructurales dirigidas al perfeccionamiento de la Administración Pública y Empresarial que requieren de una proyección estratégica de la Gestión de los Recursos Humanos en correspondencia con las concepciones modernas en este campo y teniendo en cuenta las características del país.

Aunque nuestra situación económica actual no posibilita la asignación de los cuantiosos recursos financieros y materiales que requiere el crecimiento y desarrollo del país, sí contamos con un recurso de inapreciable valor, el capital humano formado por la Revolución. Esto marca una diferencia sustancial en relación con la aplicación de la política neoliberal en América Latina y sus resultados.

En el trabajo se exponen los logros más significativos en cuanto a política de empleo y seguridad social en el país y la experiencia de nuestro trabajo en investigaciones y consultorías realizadas en empresas donde la Gestión de Recursos Humanos todavía no llega a los niveles de eficacia requeridos.

Esto constituye un gran reto donde los recursos humanos jueguen un rol protagónico.

LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA Y EMPRESARIAL.

Autora: MSc. María Zarragoitia Alonso
Centro de Estudios de Técnicas de Dirección
Universidad de La Habana

“Un hombre no puede sobrar, y la sociedad donde el hombre sobre no sirve, no resiste un análisis ético, no resiste un análisis humano, entonces ya de por sí está condenada desde el punto de vista moral y humano”¹

INTRODUCCIÓN.

La modernización de la Administración Pública en un país tiene como indicador importante los cambios en la gestión estratégica del capital humano.

Nuestro país no escapa a estos cambios y, por ello, se desarrollan transformaciones económicas y estructurales dirigidas al perfeccionamiento de la Administración Pública que evidencian la necesidad de una proyección estratégica del Modelo de Gestión de Recursos Humanos en sus políticas y marcos legales.

En los momentos actuales estamos enfrascados en un Perfeccionamiento que tiene como objetivos lograr eficiencia, eficacia y efectividad a través de un proceso de mejora continua en la gestión empresarial y pública que incidan directamente sobre el modelo de Gestión de Recursos Humanos.

Partiendo de la necesidad de aplicar políticas con métodos novedosos que ayuden al mejor desempeño en la prestación de servicios en el sector público y empresarial, en

¹ Discurso de Fidel Castro Ruz en el IV Encuentro Internacional de Economistas, 15 de febrero del 2003

este trabajo analizamos el papel fundamental que juegan los recursos humanos y los cambios que se están produciendo en esta esfera en correspondencia con las características propias del país y tomando en consideración las condiciones del entorno.

LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA Y LA GESTIÓN MODERNA DE RECURSOS HUMANOS.

“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 estratégica del capital humano”²

El desarrollo de un nuevo sistema de gerencia pública se convierte en uno de los principales desafíos del proceso de modernización de la gestión estatal, planteada por algunos investigadores en términos de una transformación de la gestión, en dos sentidos:

1. Transformaciones institucionales para implementar los nuevos instrumentos de gestión en todos los organismos de la administración pública partir de:
 - 1.- Compromisos con el ciudadano.
 - 2.- Gestión por resultados.

² Constantino Nalda José, Ernesto Carrillo.
De La Administración del Personal a la Gestión de Capital Humano.
Política y Sociedad. # 13 Madrid. (1993)

2. Transformaciones horizontales que apunten a producir cambios en los sistemas que atraviesan transversalmente todo el sector público y empresarial en sus modalidades de gestión a partir de:

- 1.- Gestión Moderna de los Recursos Humanos.
- 2.- Gestión, Formación y Desarrollo del Capital Humano.

No existe un único camino ni formas iguales de actuación para la realización de estas transformaciones, pero hay coincidencia en que se debe trabajar en determinados aspectos de vital importancia que permitan una gestión pública y empresarial eficaz y, como primer punto, es necesario desaprender muchos de los principios y técnicas que aseguraron el éxito en etapas anteriores pero que ya no funcionan.

Los cambios planteados, tanto en los sistemas como en los instrumentos de gestión referidos a los recursos humanos, constituyen el componente más delicado y complejo de cualquier cambio organizacional, dada su repercusión inmediata en los procesos económicos y sociales, por lo que hay que tener cuidado al reformular los marcos legales y las políticas que rigen esta actividad.

LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS EN AMÉRICA LATINA Y EL MODELO NEOLIBERAL.

El modelo de Estado Neoliberal implantado en países de América Latina -exceptuando a Cuba- no ha permitido la implementación de verdaderas reformas políticas, económicas y sociales que posibiliten resultados en términos de eficiencia y eficacia, sino que ha creado una sociedad privatizada donde las fuerzas del mercado son las determinantes, lo que acrecienta las desigualdades entre ricos y pobres.

Con la aplicación de estas políticas neoliberales el problema se agudiza, sobre todo por la incapacidad del Estado para satisfacer las demandas sociales a partir de sus limitadas estructuras y la Administración Pública se manifiesta con un alto nivel de corrupción así como con una gran ineficiencia y excesiva burocratización en su papel regulador, donde los directivos se dedican a la administración de los problemas cotidianos sin atender los problemas estratégicos.

Este modelo, desgraciadamente, ha traído costos muy elevados en términos de desigualdad social y con altos niveles de desocupación, pocas fuentes de empleo e inseguridad social. Estas condiciones, entre otras, hacen que resulte imposible asumir una Gestión Moderna de Recursos Humanos que debe tender, como aspecto fundamental, a un desarrollo del capital humano.

Según estudios de la Organización Internacional del Trabajo (OIT), América Latina y el Caribe cerró el año 2003 con un índice de desempleo del 8% (ver anexo 1). Se estima que fue la región más directamente afectada por la recesión económica mundial del año 2001.

LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA Y EMPRESARIAL Y LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS EN CUBA.

Nuestro país no escapa a estos cambios. El Estado y el Gobierno cubano desarrollan transformaciones económicas y estructurales –manteniendo nuestro proyecto social– que demandan una proyección estratégica dirigida al perfeccionamiento de la Administración Pública y su sistema empresarial en correspondencia con las características propias del país y tomando en consideración las condiciones del entorno.

A partir de la caída del campo socialista y el recrudecimiento del bloqueo económico por parte de Estados Unidos, nuestro país atravesó una situación crítica, que llamamos período especial, limitándose el desarrollo del país y poniéndose en peligro las conquistas sociales hasta ese momento logradas, entre ellas las referidas al empleo y la seguridad social.

Esta situación no logró detener el proyecto social cubano y, a partir de 1995, con un gran esfuerzo, comenzó una recuperación económica apoyada fundamentalmente en el capital humano formado por la Revolución.

Sin embargo, aunque la actual situación económica no posibilita la asignación de los cuantiosos recursos financieros y materiales que requieren el crecimiento y desarrollo del país, sí contamos con un recurso de inapreciable valor, el hombre, y su capacidad para lograr las transformaciones necesarias.

En estos momentos en Cuba se desarrolla un Perfeccionamiento para mejorar su gestión empresarial y pública, donde la Gestión Estratégica de Recursos Humanos juega un papel esencial en correspondencia con las concepciones modernas en este campo y teniendo en cuenta las características del país.

Esta Gestión Estratégica de Recursos Humanos se orienta en las siguientes direcciones:

- Establecimiento de políticas con enfoque proactivo.
- Gestión, formación y desarrollo de capital humano.
- Gestión de recursos humanos como proceso integrador que agrega valor.

Partiendo de este enfoque resulta imprescindible contar con un Sistema de Gestión de Recursos Humanos (SGRH) que abarque a la Administración Pública en su conjunto e involucre al sector empresarial para elevar las competencias en esta actividad y lograr un verdadero cambio.

EXPERIENCIAS SOBRE LAS POLÍTICAS DE RECURSOS HUMANOS EN CUANTO A EMPLEO Y SEGURIDAD SOCIAL EN CUBA.

“Un hombre no puede sobrar, y la sociedad donde el hombre sobre no sirve, no resiste un análisis ético, no resiste un análisis humano, entonces ya de por sí está condenada desde el punto de vista moral y humano”³

El Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (MTSS) de Cuba, como parte de la Administración Pública, desarrolla estrategias de recursos humanos y atiende la actividad laboral, prioritariamente el empleo y la seguridad social. A continuación expondremos algunos aspectos relacionados con estas dos áreas.

El empleo constituye la verdadera fuente de riquezas materiales y espirituales, ya que a partir del trabajo se crean productos y servicios que aportan valor social y económico al país, se forman y desarrollan competencias, sentido de la importancia y utilidad del trabajo, entre otros, que posibilitan llegar a la autorrealización personal.

La política de empleo en Cuba está sustentada en un modelo social que responde a principios éticos y humanos de nuestra sociedad socialista y, en estos momentos, se ha asumido la aplicación del concepto de estudio y preparación como nueva forma de

³ Discurso de Fidel Castro Ruz en el IV Encuentro Internacional de Economistas, 15 de febrero del 2003

ocupación, una vía para formar y desarrollar conocimientos y habilidades que preparen un verdadero capital humano con mejores competencias para acceder al trabajo.

Esta política se encaminó a partir de diferentes programas para el empleo, algunos de los cuales se señalan a continuación:

- Programa para la redistribución gradual de los recursos humanos. Debido a procesos de redimensionamiento y reestructuración económica alrededor de 40 mil trabajadores se han incorporado al estudio como forma de empleo. Un ejemplo de esto es el Programa “Álvaro Reinoso” donde más de 90,0 trabajadores de la agroindustria azucarera -que por motivos del redimensionamiento en ese sector quedaron sin empleo- pasaron a estudiar para una mejor preparación y reinserción posterior en otros empleos.
- Desarrollo de programas para la creación de nuevos empleos permanentes y ampliación de otras opciones de empleo territoriales integrados al plan de desarrollo social.
- Programas de pleno empleo para personas con discapacidad.
- Programas para incrementar la incorporación al empleo de 50 mil jóvenes -con un número significativo de mujeres- que están estudiando por diversas modalidades.
- Programas de atención priorizada a las provincias y municipios con mayor índice de desocupación.

Con la creación de nuevas fuentes de ocupación y la concepción del estudio como formas de empleo se logró reducir el índice de desempleo por debajo del 3% al cierre del año 2003, considerado por la OIT dentro de los índices de pleno empleo (entre 2,5% y 6,7%, además de tener en cuenta otros indicadores).

El empleo, como fuente principal de riqueza material, se convierte en el soporte de la seguridad social y en la actualidad tenemos una estructura poblacional que en edades de más de 60 años es casi del 15% y con una esperanza de vida que sobrepasa los 75 años. Esto, unido a las bajas tasas de fecundidad y de mortalidad, que determinan un crecimiento poblacional bajo, constituye un reto desde el punto de vista económico.

El sistema de seguridad social cubano está compuesto por dos grandes pilares que forman un todo armónico: la seguridad social y la asistencia social. Esta gestión se lleva a cabo en todo el país a través de los departamentos de seguridad social y asistencia social organizados en las 14 Direcciones Provinciales de Trabajo y los 170 Municipios (incluyendo el municipio especial Isla de la Juventud).

En Cuba la seguridad social no funciona con un fondo especial, sino que los ingresos por contribuciones de los empleadores pasan a formar parte de los ingresos del presupuesto central del Estado y, por tanto, sus gastos son asumidos por este.

En consecuencia, la vigencia y fortaleza del sistema de seguridad social están condicionadas por la productividad social, al ser esta la generadora del mayor volumen de ingresos al presupuesto.

La seguridad social en términos de riesgos laborales cubre accidente de trabajo, enfermedad profesional, enfermedad y accidente común, invalidez, maternidad, vejez y muerte. En cuanto a la asistencia social cubre al 100% de los trabajadores, sus familiares y la población en general, en prestaciones monetarias y de cualquier otra índole que lo requieran.

Para desarrollar el trabajo de seguridad social, se cuenta con el Instituto Nacional de Seguridad Social de reciente creación. También se han formado más de 15 mil trabajadores sociales que desarrollan su trabajo en las comunidades, donde atienden a personas de la tercera edad, niños con carencias nutricionales, jóvenes no vinculados al estudio o el trabajo, personas discapacitadas o con retraso mental, etc. Este trabajo está encaminado a una atención personalizada en estos sectores de la población para mejorar su calidad de vida y su integración social.

Por supuesto, el sindicato, en sus diferentes niveles y sectores, juega un importante papel en el desarrollo de este proceso a través de mecanismos de participación que aseguran un diálogo permanente de consulta, opiniones y criterios con el gobierno local y nacional

El carácter humanista que se le da al tema laboral en nuestro país queda ratificado por los niveles de actuación antes descritos, donde la gestión, formación, desarrollo y atención del capital humano es lo más importante. Como planteaba el Comandante Fidel Castro "...hoy poseemos el capital humano -que es esencial- más que cualquier otro país desarrollado del mundo..."⁴

Otro aspecto que resulta de extrema urgencia ha desarrollar por parte del MTSS, el Sindicato de Trabajadores (CTC) y otros Organismos de la Administración Central de Estado (OACE), es lo relativo a la Formación por Competencias, pero dado el nivel primario en que se encuentra el tema en cuanto a su concepción para la aplicación en el país, no resulta oportuno abordarlo al menos en estos momentos, pero si dejarlo

⁴ Discurso de Fidel Castro Ruz en el acto inaugural de los cursos de superación para trabajadores azucareros, 21 de octubre del 2002

planteado ya que es de extrema importancia para desarrollar al hombre como capital humano.

En cuanto a la Gestión de Recursos Humanos en el sector empresarial en la que venimos realizando trabajos de investigación y consultorías desde hace más de 12 años, debemos mencionar que es donde hay que desarrollar un mayor trabajo. Haciendo un breve resumen de aquellos problemas que constituyen la regularidad en nuestras empresas podemos subrayar los siguientes:

- ✓ La Gestión de Recursos Humano no se enfoca como sistema.
- ✓ No hay planeación estrategia de recursos humanos.
- ✓ Se subestima la actividad de Recursos Humanos, viéndose como una función administrativa con un carácter reactivo.
- ✓ Legislación laboral compleja, muchas regulaciones y falta de correspondencia con los cambios actuales.
- ✓ Calificadores de cargos obsoletos, rígidos y deficiente diseño de los puestos de trabajo.
- ✓ No se toman en consideración las competencias para la Gestión de los Recursos Humanos.
- ✓ Deficiente proceso de reclutamiento y poco aprovechamiento de las fuentes internas.
- ✓ Insuficiente proceso e inadecuadas técnicas de selección.
- ✓ Limitado proceso de inducción.
- ✓ Falta de visión de los directivos con respecto a la importancia de la capacitación, deficiente DNA y plan de capacitación que responda a los objetivos estratégicos de la empresa. No se evalúa la capacitación en el desempeño del puesto de trabajo.

- ✓ Carencia de sistemas de estimulación / reconocimiento efectivos. Métodos tradicionales de remuneración.
- ✓ La evaluación es formal, fundamentalmente para cuadros y técnicos, enfatizando solo en determinados resultados y el aumento de salario.
- ✓ Falta de automatización de procesos de la actividad.

Si se analizan estos problemas podemos evidenciar que, en su gran mayoría, están dados por la falta de un SGRH con un enfoque contemporáneo. Algunos organismos que lo tienen elaborado no han logrado convertirlo en formas de actuación en todas sus empresas como manifestación de su cultura organizacional. Esto esta dado por aspectos tales como la falta de preparación, orientación y exigencia por parte de los Organismos.

RETOS EN LA GESTIÓN ESTRATEGICA DE RECURSOS HUMANOS PARA LOS PROXIMOS AÑOS EN CUBA.

- Descentralizar aspectos de esta actividad a nivel de los organismos y empresas.
- Establecer políticas coherentes de un Sistema de Gestión de Recursos Humanos esencialmente estratégico de tal forma que se potencien la medición los resultados de esta esfera intangible.
- Alcanzar una mayor preparación sobre concepciones modernas de GRH en las instancias provinciales y municipales del MTSS y demás organismos y organizaciones del país.
- Desarrollar un Modelo de gestión y de formación por competencias que responda a nuestros intereses, tanto a nivel de la formación propiamente como a través de la capacitación empresarial.

- Alinear las políticas de empleo con las necesidades y estrategias de desarrollo de los territorios y del país.
- Perfeccionar el concepto de estudio como forma de empleo.
- Desarrollar el pleno empleo no solo cuantitativamente sino también en los otros aspectos que lo contienen
- Aumentar el fondo de la seguridad social pues en pocos años aumentarán los beneficiarios de esta y disminuirán paulatinamente los trabajadores económicamente activos.
- Consolidar el trabajo del Instituto Nacional de Seguridad Social con una mayor orientación de su gestión al servicio de la satisfacción de las necesidades de la población en otros aspectos.

BIBLIOGRAFÍA

- Banco Interamericano de Desarrollo Estrategia de Modernización del Estado, enero 29 del 2002. Sitio Web. Taller de consulta, Barcelona, 10 de julio del 2002.
- Cabrera Mendoza, Enrique. Del Administrador al Gerente Público. Instituto Nacional de Administración Pública (INAP). México, 1995.
- CLAD. Análisis comparado de las relaciones laborales en la Administración Pública Latinoamericana. Banco Interamericano de Desarrollo. Diálogo Regional de Política. Red de Gestión y Transparencia de la Política Pública. Julio 2002. (Versión corregida).
- Global Employment Trenches. Oficina Internacional del Trabajo, Ginebra, 2003, ISBN 92-2-113360-5.

- José Luis Rodríguez, Ministro de Economía y Planificación. “Informe sobre los resultados económicos del 2003 y el plan económico social para el 2004”. Periódico Granma diciembre 2003.
- Kliksberg, Bernardo. Diez Falacias sobre Problemas Sociales de América Latina. Washington, 2002. V CLAD.
- MTSS. Informe a la Asamblea Nacional del Poder Popular, año 2002
- MTSS. Periódico Granma. Mesa Redonda, septiembre del 2003.
- OIT “Tendencias mundiales del empleo, 2003: cifras récord de desempleo, pero se aprecian síntomas de una posible recuperación” Revista, Artículo Marzo 2004

NOTAS AL PIE:

1. Fidel Castro Ruz. Discurso en el IV Encuentro Internacional de Economistas, 15 de febrero del 2003.
2. Constantino Nalda, José, Ernesto Carrillo. De la Administración del Personal a la Gestión de Capital Humano. Política y Sociedad, # 13. Madrid. 1993.
3. Fidel Castro Ruz. Discurso en el Acto Inaugural de los cursos de superación para trabajadores azucareros, 21 de octubre del 2002.

Ciudad de La Habana, mayo de 2004

Anexo 1

Tasas de desempleo según la región y el sexo de 2001 a 2003 (porcentajes)

	2001			2002			2003		
	Total	Mujeres	Hombres	Total	Mujeres	Hombres	Total	Mujeres	Hombres
Mundo	6.1	6.3	6.0	6.3	6.5	6.2	6.2	6.4	6.1
Economías industrializadas	6.1	6.4	5.9	6.8	7.0	6.7	6.8	7.0	6.7
Economías en transición	9.5	9.4	9.5	9.4	9.3	9.5	9.2	9.2	9.2
Asia oriental	3.3	2.7	3.8	3.1	2.6	3.6	3.3	2.7	3.7
Asia sudoriental	6.1	6.7	5.7	7.1	7.8	6.5	6.3	6.9	5.9
Asia meridional	4.7	6.0	4.1	4.8	6.1	4.2	4.8	6.2	4.3
América Latina y el Caribe	9.0	11.3	7.6	9.0	11.2	7.6	8.0	10.1	6.7
Oriente Medio y África del Norte	12.0	16.3	10.5	11.9	16.2	10.4	12.2	16.5	10.6
África subsahariana	10.6	9.3	11.6	10.8	9.5	11.8	10.9	9.6	11.8

Nota: puede haber diferencias en los totales por haberse utilizado técnicas y métodos distintos de globalización.

Fuente: OIT, modelo de Tendencias mundiales del empleo 2003; véase también la Nota técnica.:

América Latina y el Caribe fue la región más directamente afectada por la recesión económica mundial de 2001, en lo que se refiere tanto al aumento de la producción como a la pérdida de empleos, pero se ha reanudado en cierta medida el crecimiento en 2003 (en un 1,6 por ciento, después de un bajón del -0,1 por ciento en 2002). Hasta la fecha, la mejora del empleo ha sido muy lenta. La tasa regional de desempleo menguó en un punto porcentual, lo cual puede achacarse a la recuperación de la Argentina y a un menor crecimiento de la población activa

DATOS GENERALES

TÍTULO DE LA PONENCIA:

**LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS
EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA Y EMPRESARIAL.**

APELLIDOS: **ZARRAGOITIA ALONSO**

NOMBRES: **MARÍA**

CARGO: **PROFESORA / CONSULTORA**

INSTITUCIÓN: **UNIVERSIDAD DE LA HABANA**

TELÉFONOS: **TRABAJO 8328898 y 8328913**

E –mail: mariaz@fcf.uh.cu mzarragoitia@yahoo.es

MEDIOS NECESARIOS PARA SU EXPOSICIÓN

PRESENTACIÓN EN POWER POINT