

## **La gestión de la fuerza de trabajo calificada: un acercamiento a sus principales componentes**

Mariana Zenaida Camacho Hernández<sup>1\*</sup> <https://orcid.org/0000-0002-3779-9245>

<sup>1</sup> Ministerio de Educación de la República de Cuba.

\*Autor para la correspondencia: [marianazenaida182@gmail.com](mailto:marianazenaida182@gmail.com)

### **RESUMEN**

La producción de bienes materiales, las actividades de servicio y otras encaminadas al desarrollo social, necesitan contar con el recurso humano y fundamentalmente, con la fuerza de trabajo calificada. En esta investigación, desde una visión integral, se profundiza en las insuficiencias que presenta su gestión en el sector educacional. Con el propósito de perfeccionarla se propone una estrategia metodológica para contribuir a alcanzar el objetivo esencial. El empleo de métodos y técnicas cuantitativas y cualitativas permiten un acercamiento a sus principales componentes y a la relación que se establece entre ellos, que aseguran la calidad en los resultados.

**Palabras clave:** Gestión; Recursos humanos; Fuerza de trabajo calificada; Eficiencia; Proceso de demanda.

Recibido: 12/03/2023

Revisado: 10/05/2023

Aceptado: 08/07/2023

### **Introducción**

Los temas de investigación que se abordan en el sector educacional están, generalmente, relacionados con las didácticas particulares, con el desarrollo de los procesos en los niveles educativos, temas de Pedagogía, Psicología, formación vocacional y orientación profesional, salud escolar y medioambiental, entre otros. En este trabajo se aborda uno sin el cual no sería posible la concreción de los objetivos propuestos en el sector por constituir su principal premisa: los recursos humanos.

En el Ministerio de Educación el seguimiento a la gestión de sus recursos humanos, en especial la gestión de la fuerza de trabajo calificada, (GFTC más adelante) se ha convertido en una prioridad, dada las complejidades sociales, económicas y financieras actuales, así como las transformaciones que se proponen y se llevan adelante.

En diferentes momentos del sistema de planificación, se analizan aspectos relacionados con su completamiento, la fluctuación laboral, los salarios, la creciente preocupación por el mejoramiento constante de las condiciones de trabajo, la atención a la salud y seguridad de los trabajadores, el uso oportuno de los adelantos e introducción de los resultados de las investigaciones científicas y tecnológicas. Todo ello conlleva a construir las posibles soluciones que devengan en mayores aportes y resultados concretos, en términos cuantitativos y cualitativos. En la GFTC, están presentes otras determinantes y situaciones que influyen desde el orden social.

Según Cribeiro (2014) otras influencias están dadas por "...escasez progresiva futura de fuerza de trabajo, derivada del proceso acelerado de envejecimiento poblacional" (p.2), esta manifestación provoca la disminución de la población en edad laboral, quienes producen los bienes materiales necesarios.

- Más adelante Cribeiro (2014) se refiere a "...los bajos índices de ingreso y de eficiencia en la educación superior, lo que influye en la satisfacción de las demandas de fuerza de trabajo calificada de nivel superior realizadas por los organismos (p.2).
- La fuerza de trabajo calificada cercana a la edad de jubilación, que no puede ser sustituida por los egresados de los centros formadores.
- Guilarte (2021) es de la opinión que "...la relación que hoy se genera, en términos negativos entre las personas que ingresan al empleo y las que salen, asunto que está reconocido en las estadísticas de rigor" (p. 5).
- Y no menos importante el tema migratorio en la última etapa.

En la GFTC, donde el ser humano es el eje central, y lo es en cualquier organización, queda mucho camino por recorrer. Desde la perspectiva de la situación problemática presentada, se identificó la contradicción existente entre las insuficiencias en la gestión que se realiza y el nivel de satisfacción de las necesidades de fuerza de trabajo calificada que demandan las instituciones educativas. Marx y Engels (1984) conciben que, "...la demanda de hombres regula necesariamente la producción de hombres..." (p. 9).

A partir de esta situación problemática, se evidencia como problema científico el cómo contribuir al perfeccionamiento de la GFTC en el sector educacional y el objetivo está dirigido a fundamentar una estrategia metodológica para su perfeccionamiento en el sector, desde el sistema de planificación, ratificando la idea de Cribeiro (2011) donde enfatiza que, "...para sostener la contribución de la fuerza de trabajo calificada, es necesario corregir distorsiones en el proceso formativo, de asignación y de utilización de la fuerza de trabajo, vistos como sistema" (p.17).

El objetivo de este trabajo es socializar los componentes fundamentales que se identificaron durante la investigación, que se integran en el proceso de gestión con múltiples agentes y procesos, que determinan sus resultados y se caracteriza según el contexto, encaminado a garantizar el proceso educativo para cumplir con el encargo estatal.

## **Desarrollo**

El sector educacional se ha visto en la necesidad de aplicar múltiples alternativas para cubrir el déficit de la fuerza de trabajo calificada (FTC) que se necesita para que los procesos se desarrollen en las instituciones educativas, por tanto, la gestión que se realice debe responder a tales exigencias.

El estudio documental permitió revelar que el término gestión fue abordado por diferentes autores, entre ellos se destacan: Drucker (1954); Chiavenato (2007); Manrique (2016); Escudero et al., (2017) y Westreicher (2020). En la práctica se identifican diferentes acepciones, pero presentan elementos comunes que los relacionan como: acción participativa, capacidad de alcanzar lo propuesto, ejecutar acciones y haciendo uso de recursos técnicos y humanos, conjunto de procedimientos

y acciones que se llevan a cabo para lograr un determinado objetivo, permitir la integración de todos los actores de la institución, desde una perspectiva participativa y encaminada hacia la toma de decisiones apropiadas y oportunas.

De manera similar se demostró que son varios los autores que han abordado la fuerza de trabajo. Los referentes evidencian que el término ha evolucionado hasta llegar en la actualidad al talento humano. Entre otros autores, Odriozola (2007), considera que los conceptos fuerza de trabajo y capital humano están estrechamente relacionados en cuanto le dan un valor a los conocimientos y aptitudes del ser humano puestos a disposición de la producción de bienes y servicios a la sociedad (p. 4).

Se coincide con los criterios de este autor por considerarlos más general, pues incluye los valores, al servicio de la sociedad. Los métodos y técnicas de nivel empírico aplicados, permitieron realizar la caracterización del estado inicial de la GFTC en el sector educacional, al constatar el comportamiento de los indicadores y dimensiones mediante los instrumentos aplicados a la muestra, que revelaron insuficiencias en la gestión que se realiza.

Para el Sistema Nacional de Educación, se considera que la fuerza de trabajo calificada es la que posee la formación y los conocimientos que aseguran el cumplimiento de las funciones específicas y comunes a escala local, regional y nacional, en función del encargo estatal. Sobre la base de la sistematización realizada, se asume que la GFTC, es un conjunto de acciones que se llevan a cabo teniendo en cuenta las demandas realizadas a partir de su existencia real, la proyección de la formación inicial, la planificación y distribución de los egresados, que aseguran el cumplimiento de las funciones específicas y comunes definidas para la Educación.

En consonancia con lo anterior, Cribeiro (2011) refiere que “...es necesario conciliar mejor la visión global de formación de fuerza de trabajo, con la visión local que internaliza las necesidades concretas de los territorios” (p.17).

Por lo tanto, se considera que la GFTC, en el sector educacional, tiene como vía fundamental de adquisición el proceso de demanda, el que se debe priorizar y brindar especial atención. Sus principales componentes se representan en la figura 1.

Fuente: Elaboración propia



**Figura 1:** Componentes de la gestión de la fuerza de trabajo calificada.

### **Un acercamiento a sus principales componentes.**

Los componentes identificados o que se manifiestan durante la GFTC, mantienen en la práctica una estrecha relación, subordinación o dependencia y encadenamiento. Los resultados de uno de ellos, dependen en gran medida del cumplimiento o manifestación del resto. Se pueden identificar otros componentes, pero se profundiza en los siguientes:

I. **Identificación de las necesidades** derivadas de la fluctuación de la FTC: se determina por el incremento de las inversiones, que ocasiona el incremento de plazas o en el caso del sector educacional lo más común es por el nivel de actividad, traducido en las matrículas de cada nivel educativo. Al mismo tiempo que se analizan los movimientos ocasionados por los traslados internos y los traslados fuera del sector, los fallecimientos, las jubilaciones, las promociones a las organizaciones políticas y de masas, así como la inactividad provocada por los certificados médicos y las prestaciones sociales y económicas con un % alto que generan la utilización de diversas alternativas.

II. **La formación vocacional y orientación profesional:** proceso que se basa en la instrumentación y cumplimiento del Decreto Ley 364 de 2019 y la Resolución 289 de 2020 del Ministerio de Educación. Su base fundamental lo constituyen las necesidades identificadas en cada entidad; a partir de ellas se diseña todo el proceso y participan de forma activa los organismos rectores de las especialidades que se necesitan. El Consejo de Ministros, en el Decreto de Ley 364 (2019) declaró que:

El proceso de formación vocacional y orientación profesional constituye un elemento esencial de la formación de los educandos en todos los niveles

educativos. Se efectúa mediante las actividades que se desarrollan antes y durante la formación profesional y en la preparación para el empleo, tanto en las instituciones educativas, incluidos los palacios de pioneros, como en las entidades productivas o de servicios. (p. 3)

La eficiencia en los resultados de la Formación vocacional y orientación profesional (FVOP) se evidencia en el cumplimiento de los planes de ingreso a la formación inicial.

**III. Plan de ingreso.** La formación inicial la determina la demanda de fuerza de trabajo calificada, es el elemento fundamental para la proyección del ingreso y la ubicación laboral de los graduados de los diferentes niveles de formación. En las condiciones actuales este proceso reviste gran importancia en el país, por las transformaciones económicas y sociales que vive, donde se precisa que hay que garantizar la satisfacción de las necesidades de fuerza de trabajo, priorizando las especialidades más necesarias, propiciando gradualmente su satisfacción. Este componente incluye el seguimiento a los indicadores de eficiencia de los centros formadores.

**IV. Distribución de la fuerza de trabajo calificada:** la Resolución No. 8 de 2013 del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, establece el reglamento sobre la planificación de la formación y distribución de la fuerza de trabajo calificada, que instituye la responsabilidad de los organismos, entidades nacionales y Consejos de la Administración en este proceso. La distribución debe ejecutarse en correspondencia con las demandas de fuerza de trabajo calificada realizadas, para satisfacer las necesidades identificadas y trabajar de forma sistemática en la atención y retención de la fuerza asignada a la entidad o a la organización.(Ver figura 2)

Fuente: Elaboración propia



**Figura 2:** Proceso de distribución de la fuerza de trabajo calificada (FTC).

En este proceso de distribución, le corresponde al Ministerio de Educación, asignar los egresados de carreras y especialidades pedagógicas, en correspondencia con las demandas realizadas. Además, se organiza tempranamente la asignación anticipada de los egresados en su futura ubicación laboral, dando cumplimiento a los acuerdos del IX Congreso de la Federación Estudiantil Universitaria.

Esta ubicación anticipada tiene algunas ventajas, entre ellas, la de identificar los líderes y reservas de cuadros, realizar el ejercicio de culminación de estudios en función de problemáticas de la institución educativa, fomentar las relaciones entre el centro formador y el futuro egresado, en cuanto al sentido de pertenencia, la identidad laboral y mayor satisfacción en su desempeño. Permite, además, desarrollar el Saber, Saber hacer, el Poder hacer y el Querer hacer, con resultados óptimos en el desempeño profesional. (Ver figura 3).

Fuente: Elaboración propia



**Figura 3:** Componentes profesionales que se alcanzan durante el desempeño.

Otros elementos que se deben tener en cuenta en la distribución son: los cargos u ocupaciones cuyo desempeño requiere del cumplimiento de las normas de conducta de carácter general o específicas; así como la selección de los cargos por designación porque se requieran determinadas características personales; además, de atender el cumplimiento de la Política de Cuadros en toda su extensión.

Algunos resultados obtenidos en la investigación.

Desde la teoría y la práctica, se define el concepto de GFTC para el sector, la identificación de sus componentes fundamentales, así como la estrecha relación entre ellos y las posibilidades que ofrece de anticiparse a los cambios que pueden producirse en las instituciones educativas y en el sistema de manera general.

Se prioriza la atención y seguimiento a la formación de la FTC, fundamentalmente la docente, al comportamiento del ingreso y los indicadores de eficiencia de los centros formadores; en correspondencia con ello, la satisfacción de las demandas que se realizan.

## **Conclusiones**

La formación de la FTC, es una necesidad que requiere de la atención integral de sus componentes fundamentales, de la participación de todos los factores y encauzar esfuerzos comunes para aproximarse a la satisfacción de las demandas, según las necesidades identificadas. Estas no deben realizarse dependiendo del momento, sino de la proyección estratégica.

Son suficientes las razones por las que se necesitan ideas novedosas relacionadas con la gestión y atención a los recursos humanos, a su FTC, su demanda, uso racional y óptimo, en función de garantizar el cumplimiento de los objetivos, fundamentalmente en el sector educacional, por su encargo estatal.

## **Referencias bibliográficas**



- Consejo de Ministros. (2019). *Decreto No. 364. De la formación y desarrollo de la fuerza de trabajo calificada* (GOC-2020-107-O10). La Habana: Consejo de Ministros.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos. El capital humano en las organizaciones*. (8va ed.) México: McGraw-Hill. <https://bit.ly/2N8BNoS> pp 1.
- Cribeiro, Y. (2011). *Contribución de la fuerza de trabajo calificada al crecimiento económico en Cuba. Principales determinantes*. (Tesis doctoral). Universidad de la Habana. Cuba.
- Cribeiro, Y. (2014). *Fuerza de trabajo calificada en Cuba*. <https://dialogardialogar.wordpress.com/2014/10/28/fuerza-de-trabajo-calificada-en-cuba/>
- Drucker, P. (1954). *La práctica del Management. Pensamiento estratégico*. [https://www.marianoramosmejia.com.ar/la gesti3n -por-objetivos](https://www.marianoramosmejia.com.ar/la-gesti3n-por-objetivos).
- Escudero, M. et al, (2017). *Curso 34 de Pedagogía. La gestión educativa*. Pueblo y Educación.
- Guilarte, U. (2021). Un ministerio en el corazón de los cambios. *Granma*, 6 de marzo. La Habana.
- Manrique, A. (2016). Gestión y diseño: Pensamiento y gestión. *Convergencia disciplinar*, N° 40 ISSN: 1657-6276. <http://dx.doi.org/10.14482/pege.40.8808>
- Marx, K. y Engels, F. (1984). *Biblioteca de autores socialistas. Manuscritos económicos y filosóficos*. La Habana: Ciencias Sociales.
- Ministerio de Educación. (2020). *Resolución No. 289: Reglamento de la responsabilidad de las entidades en la formación y desarrollo de la fuerza de trabajo calificada en el nivel medio* (GOC-2020-108-O10). La Habana: Pueblo y Educación.
- Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. (2013). *Resolución Ministerial No 8/2013. Reglamento sobre la planificación de la formación y distribución de la Fuerza de Trabajo Califica*. La Habana.
- Odriozola, S. (2007). *Hacia una nueva concepción del llamado Capital Humano en Cuba*. (Tesis doctoral). Universidad de la Habana. Cuba.
- Westreicher, G. (2020). *Qué es, definición y concepto*. <https://Economipedia.com>.

### **Conflicto de intereses.**

Los autores declaran que no existen conflictos de intereses.