

Estrategia metodológica para la gestión de la Fuerza de Trabajo Calificada en la Educación

Methodological strategy for the management of Skilled Workforce in Education

Artículo de investigación

AUTOR:

M Sc. Mariana Zenaida Camacho Hernández, Metodóloga de la Educación general y media

Correo: zenaida.camacho@mined.rimed.cu

marianazenaida182@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3779-9245>

Dirección General de Formación y Actividad Científica. Ministerio de Educación de la República de Cuba.

Recibido: 2 de octubre de 2022

Aprobado: 5 de diciembre de 2022

Publicado: 16 de enero de 2023

RESUMEN

En el Sistema Nacional de Educación (SNE), es imprescindible y necesaria la formación y preparación de los recursos humanos, esencialmente, la fuerza de trabajo calificada (FTC) de los niveles educativos, porque es la única manera de mantener la continuidad de los procesos en las instituciones educativas. Se definieron indicadores para medir su eficiencia, que incluye los específicos para la atención a los educandos y de esta manera, elevar la calidad del servicio que se brinda. Sobre la base del comportamiento de estos indicadores, unido a las insuficiencias en la formación vocacional y orientación profesional (FVOP), los incumplimientos de los planes de ingreso y la baja eficiencia de los centros formadores, la disponibilidad y distribución de sus egresados, así como, la insatisfacción en el



Artículo de acceso abierto distribuido bajo los términos de la licencia Creative Commons Reconocimiento-NoComercial 4.0 Internacional (CC BY-NC 4.0), que permite su uso, distribución y reproducción en cualquier medio, siempre que el trabajo original se cite de la manera adecuada.

completamiento y retención de la fuerza de trabajo calificada, fundamentalmente, la fuerza docente que afecta a grupos docentes completos y en el caso de la primera infancia, limita el otorgamiento de matrícula a niños de las madres trabajadoras, todo ello evidencia la contradicción existente entre las necesidades de fuerza de trabajo calificada (FTC) que demandan las instituciones educativas y las insuficiencias en la gestión FTC para satisfacer las mismas.

Palabras clave: recursos humanos, fuerza de trabajo calificada (FTC), niveles educativos

ABSTRACT

In the National Education System (SNE), the training and preparation of human resources is essential and necessary, essentially, the qualified work force (FTC) of the educational levels, because it is the only way to maintain the continuity of the processes in educational institutions. Indicators were defined to measure its efficiency, which includes the specific ones for student care and, in this way, raise the quality of the service provided. Based on the behavior of these indicators, joined with the insufficiencies in vocational training and professional guidance (FVOP), the breaches of the admission plans and the low efficiency of the training centers, the availability and distribution of their graduates, as well as the dissatisfaction in the completion and retention of the qualified labor force, fundamentally, the teaching force that affects entire teaching groups and in the case of early childhood, limits the granting of enrollment to children of working mothers, all of which is evidence the contradiction between the needs for qualified labor (FTC) demanded by educational institutions and the shortcomings in FTC management to satisfy them.

Keywords: human resources, skilled labor force (FTC), educational levels

INTRODUCCIÓN

En la actualidad es indudable el marcado y acelerado desarrollo científico-tecnológico, y como expresión de este rápido avance de la sociedad, la producción de conocimientos en todas las ramas del saber, aumenta considerablemente minuto a minuto, lo que supone que esta prepare al hombre para “...ponerlo a nivel de su tiempo, para que flote sobre él, y no dejarlo debajo de su tiempo, con lo que no podría salir a flote, es preparar al hombre para la vida” (Martí, 1984, p. 281) y le corresponde a la Educación la formación integral del ser humano.



La formación, el perfeccionamiento y el desarrollo de los recursos humanos, han sido una prioridad a lo largo de todo el proceso revolucionario cubano. El tema se aborda por diferentes investigadores, entre los que se destacan Zarragoitía (1998) y Añorgay Valcárcel (2004). Al respecto, Cuesta (2005), afirma que es un logro de la Revolución la preparación de los recursos humanos (que incluye en la actualidad a la FTC) sin embargo, no se logra el mismo nivel para su gestión. (Cuesta, 2005, p. 23). Se profundiza en ello, porque responde a las nuevas exigencias ante las necesidades de organización del trabajo en las estructuras e instituciones del sector y se vincula incondicionalmente, a las tendencias manifiestas en los procesos de perfeccionamiento del Sistema Nacional de Educación.

El estudio histórico-lógico, el análisis documental, relacionados con los procesos de perfeccionamiento, y su vínculo con las acciones para la gestión de la FTC, permiten un diagnóstico de su estado inicial, que corrobora la necesidad de su perfección, con el objetivo de utilizar y aprovechar de manera óptima la fuerza con que se cuenta y, en consecuencia, realizar la correspondiente distribución de ella, atender su superación profesional con una mirada integradora por parte de todos los factores que en el proceso intervienen. Las diferentes definiciones sistematizadas de Gestión, facilitó definir la variable a transformar: Gestión de la Fuerza de Trabajo Calificada (GFTC en lo adelante),

El objetivo de la investigación está dirigido a fundamentar una estrategia metodológica para el perfeccionamiento de la GFTC en el sector de la Educación, desde el sistema de planificación. Se sugiere un conjunto de acciones lógicas y ordenadas como una posible solución del problema científico (qué hacer, cómo (métodos, vías y procedimientos), cuándo, responsables, participantes y las normas jurídicas que lo sustentan). Se asume el enfoque dialéctico-materialista, se utilizan otros métodos y técnicas de corte cualitativo y cuantitativo para la recepción de información y análisis de los resultados alcanzados en Matanzas, Villa Clara, Sancti Spíritus, el municipio especial Isla de la Juventud, la experiencia acumulada de especialistas y de la autora. Se presentan los resultados de la aplicación del Método Delphi, que aporta evidencias de la factibilidad y validez de la aplicación de la estrategia metodológica en el sector de la Educación

DESARROLLO

La educación ocupa un lugar central en la consecución de la Agenda 2030 y el ODS 4 persigue el garantizar una adecuada educación inclusiva, equitativa y de calidad y promover oportunidades de



aprendizaje durante toda la vida para todos (Naciones Unidas, 2019). Para poder contribuir a su cumplimiento, es necesario contar con el recurso más importante: el humano, siendo el centro de atención en la gestión de las organizaciones, por ser los únicos elementos vivos, quienes, a partir de sus conocimientos, habilidades y motivaciones, impulsan a las instituciones a alcanzar sus metas. Por lo anterior se asume lo expresado por Chiavenato (2011), son “el alma, la sangre, la inteligencia y el dinamismo de la compañía, y aportan las habilidades básicas de la organización indispensables para su competitividad y sustentabilidad” (Chiavenato, 2011, p.17).

En aras de lograr la atención integral a los recursos humanos, se hace necesario contar con herramientas que ayuden a que el proceso de toma de decisiones concerniente a la gestión de los mismos en toda organización, sea lo más certero y objetivo posible. En ocasiones en las organizaciones, “...las limitadas capacidades para gestionar sus recursos; “...requieren de acciones transformadoras para transitar por el camino del progreso” (Mateus, 2021). De acuerdo con lo anterior, en el mismo sentido de la atención con integralidad, Díaz-Canel (2012), al hablar de la educación superior cubana planteó: “los retos actuales demandan una proyección, una gestión y un accionar caracterizados por procesos estratégicos y racionales, que garanticen calidad con eficacia, eficiencia e inclusión social” (Mateus, 2021, p. 4).

Los resultados alcanzados y las valoraciones relacionadas con la gestión de la FTC que se realiza en el sector, fundamentan teóricamente una estrategia metodológica para perfeccionar la misma. Entre los autores consultados sobre el término Gestión, se encuentran: Drucker (1954), Taylor (1994), García (1999), Cassasus (2000), Gismera (2002), Cuesta (2005), Chiavenato (2008), Valle, et al. (2010), Chiavenato (2011), García, L; et al. (2014), Nocedo y Hernández (2016), Escudero, et al. (2017), Deler, et al. (2017), Westreicher (2020), Fraga, (2021), entre otros.

A partir de los elementos comunes en las definiciones sistematizadas, se asume como Gestión de los Recursos Humanos (GRH) al proceso de administrar, que incluye: planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar los recursos humanos, en función del cumplimiento de las funciones específicas y comunes, para lograr un objetivo determinado. Por lo anterior, resulta fundamental tener presente que la GRH es un proceso que resulta complejo y sirve de base a la gestión que se debe realizar para la adquisición, formación, desarrollo y permanencia de la FTC, por formar parte de ellos. Es por esta razón, que las



organizaciones deben gestionar su FTC por diversas vías, contribuyendo así al cumplimiento de su encargo estatal y contar con trabajadores cada día más motivados, en estos momentos de reordenamiento social, encaminados al empeño de la proyección estratégica de desarrollo económico, social y político con una plataforma legal-laboral que la respalda, contenido en la conceptualización del Modelo Económico y Social Cubano y en las Bases del Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social hasta el 2030. (PCC, 2017)

Teniendo en cuenta los aspectos anteriores, se asume para esta investigación que, “la gestión de la fuerza de trabajo calificada, para la Educación, 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 la FTC para el cumplimiento de las funciones específicas y comunes definidas”.

Sobre la base de estos referentes, se determinaron los componentes de la estrategia metodológica para la gestión de la fuerza de trabajo calificada en el sector de la Educación como muestra la figura No 1.

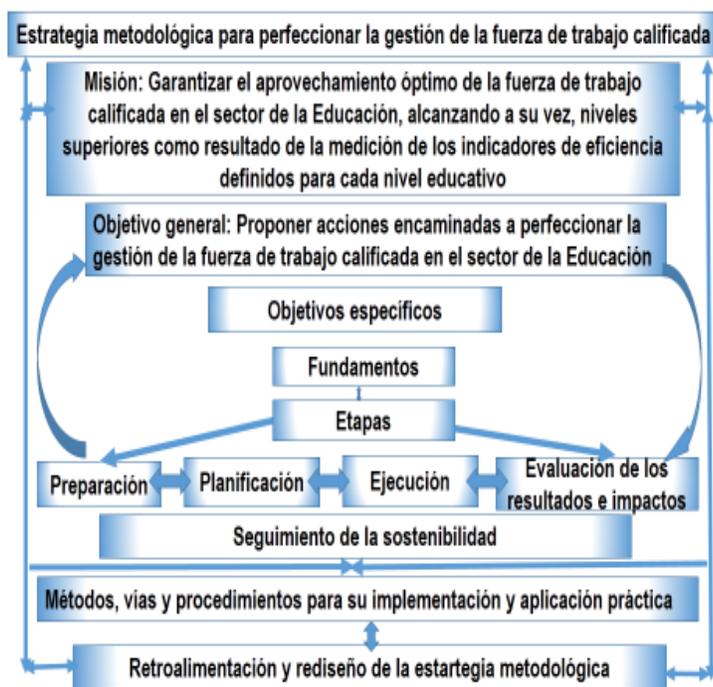


Figura No 1: Estrategia metodológica
Fuente: Elaboración propia.

Objetivos específicos:

1. Potenciar la preparación técnico-metodológica de todos los que participan en la gestión de la fuerza de trabajo calificada (GFTC).
2. Garantizar, durante la gestión de la fuerza de trabajo calificada, la realización de acciones sistemáticas en el sistema de planificación, sobre bases legales vigentes.
3. Establecer las relaciones entre la gestión de la fuerza de trabajo calificada y los procesos que se ejecutan en las estructuras de dirección de los diferentes niveles de educación con énfasis en las instituciones educativas.

Fundamentos: filosóficos, sociológicos, pedagógicos, psicológicos, jurídicos-legales y económicos



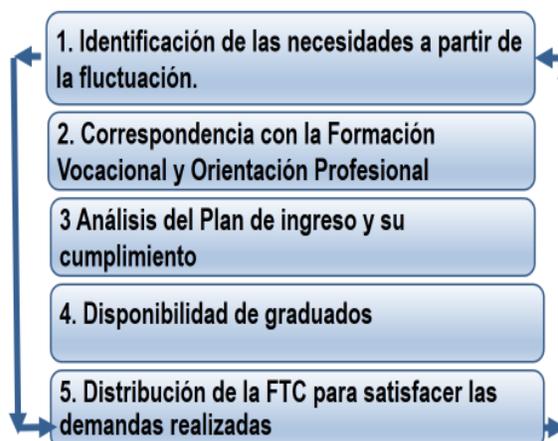
Cualidades de la Estrategia metodológica

- 1. Objetiva:** Conocer y comprender las necesidades actuales y futuras de la institución, tener en cuenta que las necesidades no son estáticas, sino dinámicas, por lo que van cambiando a lo largo del tiempo con el desarrollo y características de los mismos procesos que desarrollan.
- 2. Flexible y dinámica:** Permite realizar cambios, adaptaciones y modificaciones en su aplicación, sin variar su esencia, pero adaptadas a las condiciones del entorno donde se aplica.
- 3. Contextualizada:** Actualización de la demanda de la fuerza de trabajo calificada en correspondencia con los escenarios socioeconómicos actuales y futuros, con las metas, los objetivos que se proponga la organización, el proyecto institucional diseñado.
- 4. Enfoque participativo:** visualizar el recurso humano como centro y esencia de la institución. La motivación del personal es clave, así como mantener el plan de incentivos, reconocimientos y un favorable medio ambiente interno, con el objetivo de conseguir y mantener el compromiso de cada uno de sus miembros, y se involucren totalmente para alcanzar los objetivos propuestos.
- 5. Anticipación a los cambios que deben producirse en las unidades organizativas:** sistema que permita prever, pronosticar, vaticinar, predecir las necesidades o cambios que van a ocurrir en el entorno de las instituciones, tanto internas como externas.

Métodos, vías y procedimientos para su implementación y aplicación práctica

- **Métodos:** la participación, colaboración y contribución colectiva.
- **Como vía fundamental:** el Sistema de planificación. Las acciones contenidas en la estrategia metodológica, pueden reflejarse en los planes de actividades anual, mensual e individual.
- **Los procedimientos:** actualización del diagnóstico, demostración y búsqueda de alternativas, análisis de las estadísticas (información) antes, durante y para el futuro, comparación de los resultados (comparación y comprobación de los resultados en diferentes momentos o etapas, con los del territorio y con los parámetros nacionales para actualizar su estado real y los aspectos que se deben priorizar en la etapa), reflexión e intercambios, construcción de indicadores, despachos, orientación sistemática, entre otros.

Aspectos invariantes



Para la aplicación de la estrategia metodológica propuesta, se consideran como sujetos en su aplicación, a los cuadros principales, los metodólogos que atienden la organización escolar en los niveles educativos, los especialistas que atienden la actividad de recursos humanos, miembros del grupo para la atención a la formación vocacional y actividad científica, los cuadros y personal docente de las instituciones educativas, así como otro personal que se designe, teniendo en cuenta que el cumplimiento de sus obligaciones, atribuciones y funciones, tributan a los resultados de la gestión que se realiza, con la aplicación de buenas prácticas y las mejores experiencias.

Se tuvo en cuenta, el Sistema de Planificación, los órganos funcionales de las estructuras del Sistema Nacional de Educación y se concibió a partir de los fundamentos ya expresados, para lograr mayor coherencia, comprensión de su carácter práctico y mejor organización de la misma.

En la implementación y aplicación práctica de la estrategia metodológica, singular importancia se le concede a los métodos, vías, procedimientos, en la búsqueda de iniciativas para nuevas formas de interacción, con el propósito sensibilizar e involucrar de forma sistemática a todos los que en ella participan y deciden en sus resultados. Justamente porque ningún territorio es igual a otro, las características son muy diferentes, incluso dentro de un mismo territorio. Por lo tanto, su aplicación depende de las condiciones, las circunstancias, las necesidades, el impacto de las acciones ya aplicadas, las personas que participan, sus concepciones, los resultados obtenidos en cada etapa, así como el comportamiento de los indicadores de eficiencia de la FTC.

Se tendrán en cuenta, además, las formas organizativas más factibles para su preparación e implementación. No son posibles las recetas cuando se trata de trabajar con el recurso humano. Se deben tener en cuenta los intereses, comunes e individuales, estados emocionales, preparación, la disposición, la dinámica diaria, las interrelaciones que se producen, las relaciones de comunicación que garantizan su ejecución, seguimiento y control, evitando el “Ordeno y Mando”, porque todos tributen al cumplimiento de las metas a alcanzar; y se recomienda la utilización de:

- Los **métodos**: la participación, colaboración y contribución colectiva.
- Como **vía fundamental**: el Sistema de planificación. Las acciones contenidas en la estrategia metodológica, pueden reflejarse en los planes de actividades anual, mensual e individual.



- Los **procedimientos**: actualización del diagnóstico, demostración y búsqueda de alternativas, análisis de las estadísticas (información) antes, durante y para el futuro, comparación de los resultados (comparación y comprobación de los resultados en diferentes momentos o etapas, con los del territorio y con los parámetros nacionales para actualizar su estado real y los aspectos que se deben priorizar en la etapa), reflexión e intercambios, construcción de indicadores, despachos, orientación sistemática, entre otros.

En las diferentes etapas se deben tener presente otros elementos fundamentales como:

- La actualización de las plantillas de cargos y el cumplimiento de lo normado, para el seguimiento a los recursos laborales, como columna vertebral de la gestión en Recursos Humanos.
- La atención, seguimiento y control de la realización de las actividades que se planifiquen, sobre todo, a las preparaciones teórico-metodológicas, fundamentalmente, en los aspectos técnicos de la especialidad.
- La interacción constante de los especialistas de Recursos Humanos con el resto de los participantes en la gestión, fundamentalmente, los representantes de los niveles educativos, así como los del Órgano de Trabajo del nivel que corresponda.
- Intercambio y coordinación permanente con los metodólogos que atienden la organización escolar y los miembros del Grupo para la atención a la formación, superación y actividad científica.
- Actualización de los sistemas computarizados Geforza y SIGERH, así como el continuo asesoramiento por el Órgano de Trabajo del nivel que corresponda.
- La recepción y análisis de quejas, planteamientos, sugerencias y denuncias de los trabajadores, pues constituyen un elemento importante para medir el resultado de la gestión que se realiza.
- Seguimiento al sistema de información, realizando inferencias y pulsar la toma de decisiones ante las situaciones que produzcan. Convertir los datos estadísticos en información, utilizando su valor agregado.



Durante la aplicación de la estrategia metodológica para perfeccionar la gestión, no solo se tiene en cuenta aspectos relacionados con el completamiento, estabilidad de la FTC, sino que se atienden otros aspectos relacionados con las cualidades personales, los sentimientos, la higiene en el trabajo, por lo que constituye un componente, esencial la exigencia y necesidad de la preservación de las condiciones adecuadas y favorables en el medio ambiente laboral. Por diversas causas, en ocasiones, no se le confiere la importancia que requiere este componente fundamental para el desarrollo del trabajo.

En este sentido se debe estudiar y actuar por lograr que se cumpla la higiene durante el desarrollo Proceso Educativo, para minimizar la fatiga intelectual, conservar en las escuelas la adecuada higiene, mantener el número óptimo de alumnos en los grupos escolares, lograr la distribución de las horas y los horarios docentes según la complejidad de las asignaturas, garantizando la atención por parte de la FTC, evitando la sobrecarga docente.

CONCLUSIONES

La estrategia metodológica, a partir de sus propios fundamentos, favorece el perfeccionamiento de la gestión de la fuerza de trabajo calificada en el ámbito educacional, por ser esta su principal premisa, como garantía de los procesos que se desarrollan en las instituciones educativas, de la que depende el logro de los objetivos y metas propuestas.

Constituye una herramienta de trabajo para la gestión de la FTC, que permite potenciar la preparación, los conocimientos teóricos, técnicos, metodológicos, profundizar en los fundamentos legales, así como, desarrollar acciones y actividades que se integran en un todo único y de forma coherente en el sistema de planificación de los diferentes niveles de dirección, hasta la institución, aspecto que puede lograrse en la práctica, incluyendo la garantía de las mínimas condiciones laborales.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Añorga, J. y Valcárcel, N. (2004). La Educación Avanzada. La Habana: Universidad de Ciencias Pedagógicas Enrique José Varona.

Cassasus. J. (2000): Acerca de la práctica y la teoría de la gestión: Marcos Conceptuales para el análisis de los Cambios en la Gestión de los Sistemas.

Chiavenato, I.(2008). Gestión del Talento Humano. (3a ed.) Recuperado de: <https://bit.ly/2JaKYGy>



Artículo de acceso abierto distribuido bajo los términos de la licencia Creative Commons Reconocimiento-NoComercial 4.0 Internacional (CC BY-NC 4.0), que permite su uso, distribución y reproducción en cualquier medio, siempre que el trabajo original se cite de la manera adecuada.

- _____ (2011). Administración de recursos humanos. el capital humano de las organizaciones. Obtenido de MacGraw-Hill – Novena edición. ISBN: 978-607-15-0560-6. México. (, p.17)
- Cuesta, A. (2005). Gestión de Recursos Humanos. (Segunda edición corregida y ampliada). La Habana: Editorial Academia.
- _____ (2005) Tecnología de gestión de recursos humanos. La Habana: Editorial Academia.
- Díaz-Canel, M. (2012), Discurso en el Congreso Universidad 2012. La Habana: Ministerio de Educación Superior. Pág 4.
- Drucker, P. (1954) La práctica del Management. Pensamiento estratégico. [https://www.marianoramosmejia.com.ar/la gestión -por-objetivos.](https://www.marianoramosmejia.com.ar/la%20gesti%C3%B3n%20por%20objetivos)
- Deler, G. (2015): “*Perfil del proyecto institucional Gestión Científica Educativa*”. Material impreso, La Lisa, La Habana.
- _____ et al. (2017) La Gestión Científica en el desarrollo educativo local y comunitario. La Habana: Sello Editor Educación Cubana.
- Escudero, M. et al. (2017), Escudero, M. y otros (2017) Curso de Pedagogía 34. La gestión educativa. Editorial Pueblo y Educación. La Habana. Pág 5
- Fraga, D. (2021). Artículo del periódico Juventud Rebelde. Educación Superior que piensa como país. 17 de diciembre. Pág. 7
- García, L; Valle, A; et al. (2014) Seminario Nacional de preparación para el curso 2014/2015. Proceso de perfeccionamiento del sistema educacional desde su concepción teórico metodológica. Estado actual y perspectivas Ministerio de Educación. La Habana: Editorial Pueblo y Educación.
- Gismera, V. (2002). Invertir en Personas, en revista Capital Humano, Número 144, 2001, pp. 96-98. Editorial Capital Humano. Madrid, España.
- González, D. y et al. (2018). La planificación en las instituciones educativas: acciones para elaborar el plan anual de actividades. VARONA, Revista Científico-Metodológica, No. 67, julio-diciembre, 2018. ISSN: 0864-196X



- Hernández, Y. (2016), Hernández, Y. (2016). Concepción de dirección para la gestión científica pedagógica en la Dirección Provincial de Educación de La Habana. [Tesis Doctoral]. La Habana: Universidad de Ciencias Pedagógicas Enrique José Varona.
- Martí, J. (1984). Ideario Pedagógico. La Habana: Editorial Pueblo y Educación.
- Mateus, A. (2021). La atención a los estudiantes universitarios angolanos que se forman en Cuba. [Tesis Doctoral]. Universidad de Ciencias Pedagógicas Enrique José Varona. La Habana. Pag 4
- Nocedo de León, I. (2016): “Estrategia de gestión para la introducción de resultados de investigación en la educación primaria”. [Tesis doctoral]. La Habana: Universidad de Ciencias Pedagógicas Enrique José Varona.
- Partido Comunista de Cuba (PCC) (2017). Documentos VII Congreso. Bases del Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social hasta el 2030: Visión de la Nación, Ejes y Sectores Estratégicos. Villa Clara, Cuba: UEB Gráfica de Villa Clara.
- Taylor, F.(1994) La Administración científica. Organización del Trabajo.
<http://www.cca.org.mx/artra/padm/enfadm/esclas>
- Valle, A. (2010). La investigación pedagógica. Otra mirada. Editorial Pueblo y Educación. Ministerio de Educación. La Habana.
- _____ et al. (2015) Dirección en Educación. ICCP. Editorial Pueblo y Educación. Ministerio de Educación. La Habana.
- Westreicher, G. (2020). Artículo Gestión - Qué es, definición y concepto. Economipedia.html. Pág.1
- Zarragoitía, M. (1998). Diplomado en Gestión de los recursos humanos. La Habana: UH. Centro de estudios de Técnicas de Dirección.

DECLARACIÓN DE CONFLICTOS ÉTICOS Y CONTRIBUCIÓN DE LOS AUTORES

La autora declara que este manuscrito es original y no se ha enviado a otra revista. Es responsable del contenido recogido en el artículo y en él no existen plagios ni conflictos de interés ni éticos.



Artículo de acceso abierto distribuido bajo los términos de la licencia Creative Commons Reconocimiento-NoComercial 4.0 Internacional (CC BY-NC 4.0), que permite su uso, distribución y reproducción en cualquier medio, siempre que el trabajo original se cite de la manera adecuada.