



UNIVERSIDAD DE GUANTÁNAMO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES
DEPARTAMENTO DE PREPARACIÓN Y SUPERACIÓN DE CUADROS

**SISTEMA DE ACCIONES PARA EL SEGUIMIENTO A LA UBICACIÓN LABORAL
DE LA FUERZA DE TRABAJO CALIFICADA EN GUANTÁNAMO.**

Tesis en opción al título académico de máster en Dirección

Autor: Lic. Oscar Mendoza Pérez
Tutor: MsC. José Ramón Borges Medina

GUANTÁNAMO
2021

AGRADECIMIENTOS

A la obra de la Revolución por hacer realidad mis sueños.

A mi tutor MsC. José Ramón Borges Medina por dedicarme su tiempo en la realización de la investigación.

Al claustro de profesores de la Maestría en Dirección pues cada uno dio su aporte para completar mi formación como Máster.

A todos los maestrantes del curso, porque vivimos importantes momentos juntos.

Al MSc. Gilberto García González, por su empeño y dedicación.

A mis compañeros de trabajo, en especial a la subdirección provincial de Empleo, por su contribución en diversos aspectos de la realización de la tesis.

A todas aquellas personas que colaboraron en el desarrollo de esta investigación. A todos, mi más sincero agradecimiento. Sin su apoyo, este trabajo no hubiera sido posible.

DEDICATORIA

A mi familia por ser mi preciado tesoro,

A mi esposa por su paciencia y ayuda

A mis hijas por ser tres personas inspiradoras en mis logros obtenidos

A la memoria de mi padre, donde quiera que se encuentre.

SINTESIS

En Cuba están creadas las condiciones para garantizar la ubicación laboral de los jóvenes graduados de los diferentes niveles de enseñanzas, en correspondencia con las necesidades y proyecciones de fuerza de trabajo calificadas para el desarrollo territorial, como parte de una estrategia organizada y dirigida desde el Estado, pese a las insatisfacciones de los jóvenes. Este proceso está respaldado por los Lineamientos de la Política Económica y Social de Cuba aprobados en el VI Congreso del Partido (PCC) y actualizado en el VII Congreso; así como por el Código de Trabajo de la República de Cuba. En la ubicación y seguimiento de estos graduados juega un importante papel la preparación de los cuadros y funcionarios de la dirección de Trabajo y de las áreas de Gestión de Capital Humano en las organizaciones. El problema científico identificó insuficiencias en la preparación de los cuadros encargados del seguimiento y permanencia en la ubicación laboral de la fuerza de trabajo calificada en las organizaciones de la provincia. Por ello elevar la calidad de la preparación de los directivos de las áreas de Gestión de Capital Humano de manera priorizada y permanente, a través del sistema de acciones, que en su diversidad recoge las distintas vías para incorporar e implementar en el control de sus funciones y favorecer la solución del problema identificado. Constituye un instrumento de beneficio para la aplicación práctica de la atención y seguimiento en la ubicación laboral de la fuerza de trabajo calificada en las organizaciones de la provincia Guantánamo.

INDICE

Pág.

INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO 1 MARCO TEÓRICO REFERENCIAL.....	9
1.1. Marco teórico y contextual de la Gestión de los Recursos Humanos, con énfasis en la fuerza de trabajo calificada.	9
1.2. Breve historia de la capacitación en Cuba.....	16
1.3. Conceptualización, formación, desarrollo y planificación de la fuerza de trabajo calificada en Cuba.....	22
1.3.1 Conceptualización de la fuerza de trabajo calificada.....	22
1.3.2. Formación y desarrollo la fuerza de trabajo calificada en Cuba.....	27
1.3.3. Planificación y distribución de la fuerza de trabajo calificada en Cuba.	31
1.4. Caracterización del personal que atiende la ubicación laboral y de las organizaciones que atienden a la fuerza de trabajo calificada en la Provincia Guantánamo.....	34
1.5. Diagnóstico del estado actual de los directivos del área de los Recursos Humanos y de ubicación laboral, seguimiento y permanencia de la fuerza de trabajo calificada en las Organizaciones de la provincia Guantánamo.....	39
Conclusiones del capítulo 1.	45
CAPÍTULO 2. PROPUESTA DEL SISTEMA DE ACCIONES PARA LA PREPARACIÓN DE LOS CUADROS DEL ÁREA DE LOS RECURSOS HUMANOS ENCARGADOS DE LA UBICACIÓN LABORAL, SEGUIMIENTO Y PERMANENCIA DE LA FUERZA DE TRABAJO CALIFICADA EN LAS ORGANIZACIONES DE LA PROVINCIA GUANTÁNAMO.....	46
2.1. Precisión de los principales aspectos de la propuesta metodológica del Sistema de Acciones para la preparación de los cuadros del área de los Recursos Humanos encargados de la ubicación laboral, seguimiento y permanencia de la fuerza de trabajo calificada en las organizaciones de la provincia Guantánamo.	46
2.2. Diseño del Sistema de Acciones para la preparación de los cuadros del área de los Recursos Humanos encargados de la ubicación laboral y permanencia de la fuerza de trabajo calificada en las organizaciones de la provincia Guantánamo.	57

2.3. Valoración de la factibilidad del sistema de acciones para la preparación de los cuadros del área de los Recursos Humanos encargados de la ubicación laboral y permanencia de la fuerza de trabajo calificada en las organizaciones de la provincia Guantánamo.....	72
Conclusiones del capítulo 2.	77
CONCLUSIONES GENERALES.	78
RECOMENDACIONES.....	79
BIBLIOGRAFÍA.....	80
Anexos.....	84

INTRODUCCIÓN

El trabajo es esfuerzo humano aplicado a la producción de riqueza, en contraposición a capital, según la teoría marxista. En los estudios que se han realizados por las ciencias sociales acerca del constructo (entidad hipotética formando un sistema) trabajo, se pueden encontrar diversos enfoques, metodologías, niveles y análisis que parten de varias perspectivas como son: la económica, histórica, social y psicológica. El constructo ha evolucionado desde considerarlo como la gentileza entre labor y trabajo (Arendt, 2005) hasta identificarla como actividad degradante e impuesta como castigo (Blanch, 2006), hasta ubicarse en un espacio central en la vida de los individuos, por su naturaleza reflexiva, consciente, propositiva, estratégica, instrumental y moral (Medá 2007, al.et)

Los conceptos de "fuerza de trabajo" y "trabajo" no son sinónimos. Este último es la materialización, la concreción del potencial representado por la primera. El trabajo es el resultado de emplear la fuerza de trabajo. Fuerza de trabajo es un término acuñado por Karl Marx y desarrollado en profundidad en su obra cumbre, El Capital, cuya primer edición data de 1867. Hace referencia a la capacidad física y mental, inherente a todo ser humano, de realizar un trabajo.

Al introducir la distinción entre trabajo y fuerza de trabajo, se da cuenta Marx que la solución a las paradojas y contradicciones al respecto estriba en determinar el valor de la fuerza de trabajo y aquello lo que los economistas denominaban coste del trabajo o costo de producción del trabajo, en realidad era el costo de producción de la fuerza de trabajo en tanto mercancía. O sea, no el costo de producción del trabajo, sino el costo de producir esa fuerza de trabajo o sea de producir al propio obrero viviente.

Según la teoría del valor-trabajo de Marx, el valor de la fuerza de trabajo, como el de cualquier otra mercancía, está determinado por el tiempo de trabajo socialmente necesario para producirla. En este caso por ser una mercancía especial su valor se determina por el tiempo de trabajo socialmente necesario para producir los medios de existencia y reproducción del trabajador, es decir los suyos y los de su descendencia. El valor de la fuerza de trabajo es el valor de la masa de mercancías que constituyen la canasta promedio de consumo de la clase trabajadora. El valor de

la fuerza de trabajo incluye un carácter social, histórico y cultural. En una época y sociedad dada podemos considerar que el valor de la fuerza de trabajo es conocido. El Ministerio de Trabajo y Seguridad Social¹ de Cuba (MTSS, 2013) define la fuerza de trabajo calificada como el conjunto de personas que alcanzan un título en la Educación Superior y de Técnico de Nivel Medio y diploma de Obrero Calificado. Según Denison (1964), una mayor educación puede contribuir al crecimiento de dos formas. En primer lugar, incrementa la calidad de la fuerza de trabajo, lo cual se traduce en un aumento de su productividad. Por otra parte, una mejora de la formación educacional de la población puede acelerar la tasa a la cual el stock de conocimientos vinculado a la producción crece, elevando consecuentemente la productividad.

Para Cuba, el tema de la contribución de la fuerza de trabajo calificada al crecimiento cobra una especial significación, si se tiene en cuenta que uno de los propósitos fundamentales de nuestro proyecto social ha sido garantizar el acceso generalizado a la educación y la elevación del nivel educacional de la población, como parte de una estrategia organizada y dirigida desde el Estado. En consecuencia, se han destinado sostenidamente cuantiosos recursos a la formación, recalificación y superación de la fuerza de trabajo con indiscutibles resultados en materia de instrucción.

En nuestro país están creadas las condiciones para garantizar la ubicación laboral de los jóvenes egresados de diferentes niveles de enseñanzas, en correspondencia con las necesidades y proyecciones de la fuerza de trabajo calificadas para el desarrollo territorial, pese a las insatisfacciones de los jóvenes.

Este proceso está respaldado por los Lineamientos de la Política Económica y Social de Cuba aprobados en el VI Congreso del Partido (PCC) y actualizado en el VII Congreso; así como por el Código de Trabajo de la República de Cuba, decretos y resoluciones de los ministerios de Trabajo y Seguridad Social, Educación Superior, Salud Pública, Cultura, Fuerzas Armadas Revolucionarias y el Instituto Nacional de Deporte y Recreación. Y más reciente por el Decreto 364 de 2019, el cual implementa la política sobre las responsabilidades de los organismos y entidades en la formación y desarrollo de la fuerza de trabajo calificada.

Es evidente la intención estatal que existe por los lineamientos aprobados en los congresos VI y VII del PCC, donde respectivamente se plantea: (172) Proyectar la formación de fuerza de trabajo calificada en correspondencia con las demandas actuales y el desarrollo del país, para lo cual es preciso corregir las deformaciones que presenta la estructura de la formación de especialistas de nivel superior y la Educación Técnica Profesional (PCC, 2011) y el lineamiento 146, referido a proyectar la formación de fuerza de trabajo calificada en correspondencia con el Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social, a mediano y largo plazos (PCC, 2016). No obstante, estas proyecciones hay que dirigirla en función de lograr un proceso organizado y coherente que posibilite lo expuesto en los mismos.

Desde el triunfo de la Revolución, en el país se ha trabajado no solo en la formación de la fuerza de trabajo calificada, sino también en garantizar el empleo y convertirlo en una forma de participación social. Dentro de esa dinámica el sector juvenil continúa altamente priorizado.

En cuanto a los factores externos, el entorno internacional se ha caracterizado por la existencia de una crisis estructural sistémica, con la simultaneidad de las crisis económica, financiera, energética, alimentaria y ambiental, con mayor impacto en los países subdesarrollados.

Además, el país experimenta el recrudecimiento del bloqueo económico, comercial y financiero, que ininterrumpidamente en esto 60 año le ha sido impuesto por los Estados Unidos de América, situación que no se ha modificado con la actual administración de ese país y que ha significado cuantiosas pérdidas, agregándole en los momentos actuales la pandemia del COVID-19 que afecta a todos los países del mundo.

En el orden interno, han estado presentes factores tales como: baja eficiencia, descapitalización de la base productiva y la infraestructura, envejecimiento y estancamiento en el crecimiento poblacional, la mala planificación y la falta de control y exigencia, factores que han incidido negativamente en el desarrollo del país, con énfasis en la formación y seguimiento de la fuerza de trabajo y su ubicación.

Para la búsqueda de soluciones a los problemas que enfrenta la economía cubana actual se necesita una sólida aplicación de los lineamientos del VI congreso del

partido que sea capaz de revelar el comportamiento de los procesos de producción material, así como en los ámbitos social, demográfico, geográfico, medioambiental, y de funcionamiento de estructura de las organizaciones.

En correspondencia a lo establecido en el Código de Trabajo se prioriza el acceso al empleo a los jóvenes egresados de los diferentes niveles de enseñanzas, cuya distribución se realiza de acuerdo con la disponibilidad de graduados, las prioridades de la economía a partir de las demandas de la fuerza de trabajo calificada realizada por los organismos en cada territorio.

Dentro de este proceso, el cumplimiento del servicio social constituye una etapa esencial que posibilita su adaptación laboral, la preparación complementaria para desarrollar los conocimientos adquiridos y las habilidades prácticas. Este desarrolla su preparación bajo la supervisión de un tutor designado por la dirección de la entidad y el jefe de la entidad o en quien este delegue, los que en el plazo acordado para la evaluación comprueban si se cumplieron los objetivos propuestos.

Según planteamientos de la Organización Internacional del Trabajo (OIT), las inversiones en el desarrollo del recurso humano implican la necesidad de una planificación estratégica en el largo plazo y sientan las bases para un cambio estructural inspirado en políticas y para el desarrollo económico. Por lo tanto, la necesidad de invertir en recursos humanos tendrá que ser incorporada en la futura trayectoria de desarrollo deseada (OIT, 2012). Esta afirmación está muy relacionada con la planificación de la fuerza de trabajo calificada que en Cuba está establecida desde el año 1997, primero a través del Ministerio de Economía y Planificación y en la actualidad por el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.

En periodo 2015-2019 en la provincia de Guantánamo se ha logrado dar ubicación laboral, a más de 20 mil 000 egresados de diferentes ciencias, ubicándose como promedio anual más de 4 000 graduados.

Como parte del seguimiento que se realiza por la dirección de trabajo a las áreas de recursos humanos de las organizaciones en la provincia se conoce que más del 47.1% de los graduados ubicados en estos últimos cinco años se ha movido de la ubicación inicial, elemento que confirma que existen brechas en el seguimiento de la fuerza de trabajo calificada por parte de las organizaciones donde laboran,

fundamentalmente la más joven incorporación.

A partir de encuestas y entrevistas realizadas a directivos, funcionarios de las organizaciones del territorio, al personal que atiende la ubicación laboral de la fuerza de trabajo calificada en la dirección de Trabajo y a graduados en la etapa del cumplimiento del servicio social y después de haber concluido esta, en una muestra aleatoria, se observa que a pesar del tratamiento que se le brinda a la fuerza de trabajo calificada aún se manifiestan limitaciones como:

- ✓ Deficiente seguimiento y evaluación a los graduados por parte de las áreas de Gestión de Capital Humano o Recursos Humanos.
- ✓ Bajo compromiso de las áreas de Gestión de Capital Humano para lograr en los graduados motivación a la eficiencia, a las oportunidades y expectativas laborales.
- ✓ Los directivos no están debidamente preparados en la gestión de la fuerza de trabajo calificada
- ✓ Insuficientes acciones para el control y evaluación de los tutores que asesoran al graduado en la etapa de preparación y en ocasiones no son los más idóneos.
- ✓ Baja preparación de los dirigentes en las áreas de gestión de Capital Humano para la planificación de la fuerza de trabajo calificada.
- ✓ Baja preparación de los dirigentes y funcionarios que atienden atiende la ubicación laboral de la fuerza de trabajo calificada en la dirección de Trabajo.
- ✓ No se le brinda el apoyo necesario y se le exige a los graduados en preparación como si fueran trabajadores con experiencias.

Esta situación, limita en gran medida el desarrollo de los procesos económico de la provincia a la luz de las nuevas tendencias de los programas de desarrollo locales.

Considerando los elementos expuestos anteriormente, se identifica como **Problema:** insuficiente preparación de directivos del área de gestión de los Recursos Humanos encargados de la ubicación, seguimiento y permanencia de la ubicación laboral de la fuerza de trabajo calificada.

Objeto de Investigación: Gestión de los Recursos Humanos

Objetivo: Diseñar un sistema de acciones a través de un diagnóstico exhaustivo sobre preparación de los directivos del área de gestión de los Recursos Humanos

encargados en la ubicación laboral de modo que permita el logro de niveles superiores seguimiento y permanencia de la fuerza de trabajo calificada en las organizaciones de la provincia Guantánamo.

Campo de acción: la preparación y superación de los directivos del área de Gestión de Capital Humano encargados de la ubicación, seguimiento y permanencia de la ubicación laboral de la fuerza de trabajo calificada

Hipótesis de la investigación: si se diseña e implementa un sistema de acciones para la preparación de los directivos del área de Gestión de Capital Humano encargados de la ubicación laboral, se pudiera elevar el seguimiento y la permanencia de la fuerza de trabajo calificada en las organizaciones de la provincia Guantánamo.

Se proponen como Tareas de la Investigación las siguientes:

1. Realizar el marco teórico y contextual de la Gestión de los Recursos Humanos, con énfasis en la ubicación laboral de la fuerza de trabajo calificada.
2. Demostrar la importancia de la ubicación laboral seguimiento y permanencia de la fuerza de trabajo calificada en las Organizaciones de la provincia Guantánamo.
3. Caracterizar las organizaciones de la Provincia Guantánamo y el personal que atiende la actividad de la ubicación laboral, el seguimiento y la permanencia de la fuerza de trabajo calificada.
4. Diagnosticar el estado actual de la preparación de los directivos del área de Gestión de Capital Humano encargados de la ubicación laboral, el seguimiento y la permanencia de la fuerza de trabajo calificada y las organizaciones de la provincia Guantánamo que ubican esa fuerza.
5. Precisar los principales aspectos de la propuesta metodológica del Sistema de Acciones para la ubicación laboral y permanencia de la fuerza de trabajo calificada en las organizaciones de la provincia Guantánamo.
6. Proponer el Sistema de Acciones para los directivos del área de Gestión de Capital Humano encargados de la ubicación laboral, el seguimiento y la permanencia de la fuerza de trabajo calificada en las organizaciones de la provincia Guantánamo.

7. Seleccionar a especialistas para la valoración de la factibilidad del sistema de acciones para los directivos del área de Gestión de Capital Humano encargados la ubicación laboral, seguimiento y permanencia de la fuerza de trabajo calificada en las organizaciones de la provincia Guantánamo.

Para dar cumplimiento a los objetivos se utilizaron métodos, técnicas y procedimientos que facilitaron la obtención y procesamiento de la información con el fin de solucionar el problema de investigación.

Del nivel teórico:

Histórico-lógico: El mismo permitió establecer un ordenamiento lógico en la caracterización gnoseológica y las transformaciones teórico - conceptuales respecto al objeto de estudio y campo de acción del problema identificado.

Análisis y síntesis de la información: se utilizó para establecer la caracterización gnoseológica y definir los referentes teóricos y conceptuales que sirven de sustento al proceso investigativo en relación con el objeto y el campo de investigación.

Del nivel empírico:

Método de la observación y revisión documental: se utilizaron para la identificación de las insuficiencias en la gestión de la ubicación laboral de los graduados de diferentes niveles y caracterización del proceso de la permanencia laboral de la fuerza de trabajo calificada en Guantánamo.

Las **entrevistas individuales** se utilizaron para la recolección de los incidentes críticos.

Encuesta: para recoger información sobre los elementos específicos que integran el proceso de gestión de ubicación y permanencia de la fuerza de trabajo y fundamentalmente de forma anónima para la mayor objetividad y veracidad y evitar la distorsión de información producto de que el grupo que se indague, pueda predisponerse a dar información que no resulte pertinente o significativa para la investigación.

Criterio de especialistas: para valorar la factibilidad del sistema de acciones propuesto.

Del nivel Matemático-estadístico:

Estadística descriptiva: se utilizó para organizar la información numérica para su

mejor interpretación.

Además, se utilizaron las siguientes Técnicas y procedimientos.

Tormenta de ideas (*brainstorming*): permitió listar un conjunto de problemas a partir del pensamiento creativo.

Técnica del filtro: permitió la reducción de los problemas potenciales identificados con la utilización de especialistas.

Votación ponderada: permitió arribar a la discriminación del problema fundamental entre varios criterios previamente identificados resultados de **la técnica de lluvia de ideas**.

Diagrama de Ishikawa: se aplicó para buscar las causas fundamentales que originaron el problema y trabajar para eliminarlo evaluándola de manera holística el problema en una.

Se realizó una **actividad grupal** con una muestra de especialistas en el tema, los que argumentaron la factibilidad del sistema de acciones propuesto.

La estructura de la tesis contiene la Introducción, dos Capítulos con sus epígrafes correspondientes, Conclusiones, Recomendaciones, Bibliografía y Anexos. En el **primer capítulo** se abordan los referentes teóricos asociados a la gestión de los recursos humanos, la conceptualización de fuerza de trabajo calificada, la formación y desarrollo la fuerza de trabajo calificada en Cuba, Planificación de la fuerza de trabajo calificada en Cuba y la caracterización y diagnóstico del estado actual de la permanencia laboral de la fuerza de trabajo calificada.

En el **segundo capítulo** se realizan precisiones de los principales aspectos de la propuesta metodológica del sistema de acciones y se diseña el sistema de acciones para la preparación de los directivos de Gestión de Capital Humano, complementado con los criterios de especialistas que valoraron la factibilidad de su aplicación; luego se exponen las conclusiones y recomendaciones derivadas de la investigación. Finalmente se presenta la bibliografía y los anexos necesarios.

CAPÍTULO 1 MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

En el presente capítulo se analizan las fundamentaciones teóricas y conceptuales de diferentes autores, que intervienen en el proceso de gestión de la fuerza de trabajo calificada, al considerar esta como el objeto de estudio de la investigación. Basado en el estudio de la literatura científica sobre el tema, se analizarán los antecedentes del problema identificado y se realizará una valoración de los mismos y vinculado a los anteriores, la caracterización y el diagnóstico del estado actual de la permanencia laboral de la fuerza de trabajo calificada.

1.1. Marco teórico y contextual de la Gestión de los Recursos Humanos, con énfasis en la fuerza de trabajo calificada.

A lo largo de la historia, se ha dado una evolución de los recursos humanos (RH) o Capital Humano desde un concepto más artesanal, donde el entrenamiento de las habilidades manuales fueron organizadas para mantener suficiente cantidad de trabajadores artesanales, hasta arribar a un modelo enfocado más en principios organizacionales y de relaciones humanas, donde se enfatiza el hecho de que los empleados de una organización necesitan ser entendidos para que puedan sentirse satisfechos y productivos, por lo que se resalta el estudio de la organización como una totalidad y no solo al individuo. En este sentido se dirigen las nuevas teorías sobre comportamiento y gestión de personas, bajo un objetivo de mayor productividad y fidelización de los empleados basado en su integración con la organización.

Hay que entender que las modificaciones relacionadas con la historia del hombre con énfasis en el factor laboral y más concretamente con los Recursos Humanos (RH), han evolucionado a lo largo del tiempo. En los orígenes del surgimiento de "recursos humanos" el economista pionero John R. Commons utilizó el término, en su libro "*Distribución de la Riqueza*" publicado en 1893, pero el término no se popularizó. El

término "*recursos humanos*", fue posteriormente usado durante los años 1910 y 1920 al igual que la idea de que los trabajadores podrían ser vistos como una especie de activo de capital.

Ya Owen en el siglo XVI, comenzó a considerar a los administradores como reformadores, y recomendó mejorar las viviendas de los trabajadores, darles acceso a tiendas de mercancías, disminuirles la jornada laboral a 10 ½ horas, no emplear a niños menores de 10 años y calificó el rendimiento de sus empleados; y Charles Babbage, en 1832, estableció la división del trabajo como forma de elevar la productividad y de disminuir los costos, iniciando la economía manufacturera. Esto crea las condiciones para que se comience a pensar en los recursos que tienen las personas.

No fue sino hasta el periodo comprendido entre 1890 y 1930, que surge la Teoría de la Administración Científica, fundamentalmente en los Estados Unidos de América, dada la poca oferta de mano de obra existente, ya que la única manera de aumentar la productividad era elevando la eficiencia de los trabajadores. Fue así que Frederick W. Taylor, Henry L. Gantt y Lilliam Gilbreth formulan el conjunto de principios válidos para la Gestión de los Recursos Humanos (GRH)

El Recurso Humano es el activo más importante que tiene una organización, por eso es importante y necesario estudiar la manera como se puede gestionar, asociado con estrategias que conlleven mayor motivación, aprendizaje y en consecuencia eficiencia y competitividad para la organización.

En la era de la Revolución Industrial y la aparición de las tecnologías se comienzan los primeros estudios relacionados con los Recursos Humanos, este mérito lo tiene la escuela de La teoría de la administración científica, representada por autores como Taylor que comenzó sus investigaciones en las líneas de ensamble analizando y cronometrando el tiempo en que los trabajadores realizaban sus tareas, con el objetivo de incrementar la productividad a costa de cualquier sacrificio de los empleados, omitiendo el deseo humano por la satisfacción laboral y sus necesidades sociales como grupo.

La GRH ha evolucionado desde la administración de personal hasta la gestión del conocimiento, teniendo como objeto a la gestión de personas que trabajan en la

organización laboral, y esas personas son las portadoras del conocimiento que no puede tratarse descontextualizado o independientemente de las personas como seres sociales, ni al margen de la organización que lo condiciona y donde queda materializado parte de ese conocimiento, a utilizarse en su continua y necesaria renovación.

En los últimos tiempos se han desarrollado diversos modelos en el ámbito de la GRH, que tienen como fin común, lograr la competitividad de las organizaciones ante diversos factores condicionantes. Todos ellos exigen, de alguna forma, cambiar los enfoques tradicionales de tratamiento a los recursos humanos otorgándole el significado, que por su aporte a los resultados de la institución requieren.

La Corporación Indiana Fomento (CIF) de estudios empresariales, plantea la necesidad de cambiar los enfoques tradicionales de administración de personal por otros enfoques, determinados por las características del entorno donde operan las instituciones en la actualidad.

Todos los modelos analizados poseen limitaciones y/o valores, pero lo más significativo a la hora de diseñar o asumir un modelo es conocer las particularidades de la organización en la cual se va a implementar.

Los rasgos principales que los diferencian están en la importancia que conceden a la auditoría de GRH como medio de control (Werther y Davis, Harper y Lynch, Chiavenato) o la necesidad de establecer políticas de RH adecuadas (Beer y Chiavenato) o el papel que confieren al entorno como base para establecer el Sistema de Recursos Humanos (Werther y Davis, Beer).

En la actualidad la gestión de recursos humanos dejó de ser la simple función de administrar actividades como reclutamiento, ausentismo, disciplina y salario y ha tomado un nuevo estilo con enfoques donde se involucra al hombre en el resultado final, en este caso se potencia su capacidad de pensar y la responsabilidad más que su habilidad manual, logrando incentivar el desarrollo humano y organizativo.

Al intensificarse la globalización del mercado confirma cada vez más la tesis relativa al RH o el capital humano como el factor decisivo en la competitividad; y más, decisivo en la supervivencia empresarial.

A consideración del autor la expresión “RH” se expresa para significar a las personas dentro de una organización laboral, aunque se trata de personas trabajando, por lo universal o común de esa denominación en las organizaciones, se seguirá aludiendo a los RH. Esas personas que trabajan son portadoras del capital humano, que es uno de los aspectos que analiza la gestión y el valor de las personas en una organización.

En la literatura especializada, es muy común referirse al término RH como los aspectos tangibles en la organización (cantidad, salario, contratación, jubilación, etc.), dejando el término capital humano como las cualidades y características de las personas de una organización, o sea, sus aspectos intangibles.

En la práctica empresarial, aunque se establezcan deslindes funcionales, la Gestión del Conocimiento (GC) no podrá tratarse independientemente de la Gestión de Recursos Humanos (GRH) y viceversa. La Gestión de Recursos Humanos y del Conocimiento es gestión de las personas que trabajan, portadoras del capital humano, acogiendo la gestión de la materialización de ese capital humano en la organización, reflejado en procedimientos de trabajo o *know how*, estructuras organizativas, software, sistemas informativos, relaciones con los clientes y documentos. Cuesta, (2010)

La GRH va dependiendo cada vez más de la capacidad de articulación entre los sistemas tecnológicos, fundamentalmente de las Nuevas Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (NTIC), la arquitectura organizacional (entendida como el conjunto de relaciones, tanto internas como externas, que la empresa construye) y el desarrollo del capital humano. Y en esa articulación el factor determinante es la competencia laboral manifiesta por ese capital humano. Cuesta, (2010)

“La GRH consiste en la planeación, organización, dirección, desarrollo, la coordinación y el control aplicando técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal en la medida en que la organización representa el medio que permita a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo” I. Chiavenato,(2000).

A criterio de Morales Cartaya (2009) se concibe la GRH como aseguramiento a la actividad productiva empresarial, y no, para atraer, mantener, desarrollar y promover la participación efectiva de los trabajadores para incrementar la productividad, recayendo en los jefes de recursos humanos la toma de decisiones de un conjunto de actividades claves debido a que muchos consejos de dirección no analizan, discuten y adoptan las decisiones correspondientes.

Por otra parte, los cambios que diariamente surgen en el mundo influyen notoriamente en el diario accionar de las organizaciones; cada uno de los componentes de ella debe moldearse para ajustarse a nuevas situaciones. Tal afirmación da cuenta del carácter complejo del entorno caracterizadas por la incertidumbre y el cambio, lo que influye de manera directa generando desordenes internos, obligándolas a cambiar para restablecer el orden interno a través de procesos recursivos, reflexivos y de aprendizaje, en el cual el capital humano desempeña un rol clave.

Los procesos de gestión realizados en capital humano, impactan significativamente en el logro de objetivos y metas organizacionales. En otras palabras, son los trabajadores el eslabón clave y piedra angular para el alcance de resultados efectivos, por lo cual, deben ser gestionados y potenciados estratégicamente.

La expresión de Gestión de los Recursos Humanos (GRH) es una creación americana de finales de los 70 y principios de los 80. La GRH es una función directiva, macro organizacional, dinámica y en constante transformación, asociada a los cambios del entorno y con ciclo a largo plazo, es estratégica.

Una de las definiciones de **Gestión de los Recursos Humanos** de finales de los años 70 y principios de los años 80, plantea que no sólo el esfuerzo o la actividad humana quedan comprendidos en este grupo, sino también otros factores que dan diversas modalidades a esa actividad: conocimientos, experiencias, motivación, intereses vocacionales, aptitudes, actitudes, habilidades, potencialidades, salud, etc. Las causas del surgimiento de la GRH fueron: crecimiento del tamaño de las empresas, necesidad de tener un especialista en derecho laboral (abogado, jurídico), la acción sindical, la necesidad de humanización del trabajo (motivación, liderazgo),

la creciente tecnificación de los procesos de producción y la retribución (debe ser equitativa internamente y competitiva y motivadora externamente).

Hay que destacar la definición basada en el discurso del compañero **Fidel Castro Ruz**, Presidente de los Consejos de Estado y de Ministros de la República de Cuba, pronunciado en la primera graduación de la Escuela Latinoamericana de Medicina, el 20 de agosto de 2005, donde hizo énfasis en **Capital Humano** como:

Conjunto de conocimientos, experiencias, habilidades, sentimientos, actitudes, motivaciones, valores y capacidad para hacer, portados por los trabajadores para crear más riquezas con eficiencia. Es, además, conciencia, ética, solidaridad, espíritu de sacrificio y heroísmo.

Hoy, la GRH incluye además de los elementos que incluía el departamento de personal, un universo mucho mayor, lo que se expresa a continuación:

El departamento de personal incluía:

Nómina, seguridad social, altas y bajas, beneficios sociales, relaciones con el sindicato, negociación colectiva y otros elementos. Hoy la GRH incluye, además:

Tabla 1.1 Elementos de la Gestión de los Recursos Humanos	
Evaluación del desempeño	Organización del trabajo
Desarrollo de planes de comunicación	Diseños de puestos y profesiogramas
Planificación de la formación	Dirección estratégicas de los RH
Evaluación del potencial humano	Inventario de personal
Plan de remuneración	Selección de personal
Seguridad y Salud en el trabajo	Estudio de clima y motivación
Condiciones de trabajo	Diseño de planes de carreras
Plan de beneficios sociales	Diseño ergonómico
Optimización de plantillas	Auditoría de GRH
Reclutamiento de RH	

Fuente: Armando Cuesta

Como se puede observar, la formación o educación se incluye y forma parte importante de la GRH. La formación es un requisito indispensable para la ubicación de la fuerza de trabajo calificada, digna y decente a que tienen derecho todos los trabajadores

En la actualidad las organizaciones consideran casi por consenso que su Capital Humano es el factor fundamental que activa y hace sustentable su crecimiento. Si bien la mayoría de las organizaciones capacitan a su personal, son pocas las que evalúan científicamente si este proceso tiene resultados favorables para el área y para el negocio en general.

En el mundo actual si bien por muchos años se vio en la literatura que el medir procesos de las acciones realizadas en la gestión de los RH, era un análisis demasiado fino, siendo casi imposible realizarlo, en la actualidad, las organizaciones se enfrentan a nuevos retos, donde las metodologías cuantitativas se adentran a los procesos de GRH, buscando finalmente que este departamento sea el estratégico de la organización, además de establecer conexiones directas entre las actividades realizadas en esta área, con los resultados organizacionales.

En este contexto, resulta fundamental conocer en detalle todos los alcances que implica la correcta gestión de la fuerza laboral. No manejar de modo perfecto todas sus implicaciones podría generar conflicto grave al interior de las organizaciones, específicamente con la fuerza de trabajo calificada, que en busca de mejor oferta laboral comienzan un proceso de movilidad laboral.

Es importante tener en cuenta que para la gestión adecuada de los RH es esencial tener definido un sistema de contratación, formación y retención de los trabajadores que apueste por el conocimiento y la valoración de la productividad.

Dentro de la GRH es esencial que los trabajadores actualicen sus conocimientos y que cuenten con el tiempo necesario para hacer frente a las situaciones cambiantes de la organización. Por eso una gestión correcta de los recursos humanos ofrece formación a los trabajadores y le apoya cuando quieren progresar y ampliar su formación. Esto redundará en beneficio de la organización y ayudará a retener a la fuerza de trabajo calificada, puesto que los trabajadores se sienten reconocidos y apoyados.

Es importante además ofrecer incentivos que permitan ampliar su formación a partir de motivar a los trabajadores para que continúen su formación en los diferentes niveles. A juicio del autor, mientras más compenetrados estén los trabajadores con los objetivos y valores de la organización, mayor será su productividad. Es por ello

que la GRH no debe limitarse a labores administrativas, sino que debe procurar crear un clima laboral agradable que genere un sentido de pertenencia y compromiso entre todos los trabajadores.

1.2. Breve historia de la capacitación en Cuba

La preparación de los dirigentes ha sido una constante en la labor del Estado y del Gobierno. Fue motivo de análisis en el Primer Congreso del Partido Comunista de Cuba, celebrado a finales de 1975, en el cual se valoró críticamente esta actividad desde el triunfo de la Revolución, se reconocieron las deficiencias observadas en la preparación profesional y en técnicas de dirección de los directivos del sector público y se aprobó una Tesis relativa al trabajo con los Cuadros, en la que se planteó que “ejercer la función de dirección presupone poseer la necesaria preparación en aquella rama o esfera de la vida social que se dirige”¹.

Esa concepción es ratificada en la Resolución Económica del V Congreso del Partido, donde se dice: “El empleo de técnicas modernas de dirección empresarial, adecuadas a nuestras características y basadas en las mejores y más avanzadas prácticas contemporáneas, así como el amplio uso de todas las posibilidades de las tecnologías y servicios de información y las telecomunicaciones, debe constituir prioridad del país, a los fines de garantizar la mayor eficiencia en la gestión y los procesos productivos. Para apoyar estos objetivos se deberá desarrollar un amplio movimiento de calificación, desde la formación de estudiantes hasta la recalificación de cuadros de dirección empresariales y estatales y demás trabajadores en todas las instancias”, idea que ha caracterizado los esfuerzos de preparación y superación de los que desempeñan alguna tarea de dirección en el país en los últimos años.

También se hace referencia en la Resolución Económica del VI y VII Congreso del Partido en los lineamientos 104 y 254 referidos en la introducción de esta investigación.

La capacitación (preparación y superación) de los directivos para el ejercicio de sus funciones se ha concebido como un proceso sistemático y continuo, de carácter pedagógico y político, lo cual constituye cada vez más, una de las importantes vías

¹ Los principios enunciados en la Tesis mantienen su vigencia, a pesar de los cambios operados en la sociedad cubana y en el mundo desde su aprobación.

para lograr éxito en la administración. Sus contenidos se han adecuado a las necesidades del momento histórico y a las características de la tarea, asimilando mediante el análisis crítico y la adecuación a las condiciones específicas, la cultura y los valores nacionales.

En una reformulación de la Estrategia Nacional de Preparación y Superación de los Cuadros del Estado y el Gobierno y sus Reservas (2004) se reafirma como un componente, la preparación y superación en dirección. Hoy se trabaja ya con la Estrategia Nacional de Preparación y Superación de los Cuadros del Estado y el Gobierno y sus Reservas (10 de noviembre del 2010 de la editorial Félix Valera) y la territorial, cuyo objetivo es garantizar el aprendizaje mediante la preparación y superación integral de los cuadros y sus reservas en función de que contribuyan a un cabal desempeño de sus funciones, fortalezcan su liderazgo y autoridad y estén en mejores condiciones para cumplir con la política del PCC y del gobierno, en defensa de las conquistas de la revolución.

Existen muchas definiciones sobre el término capacitación, solamente daremos algunas de ellas:

- Es hacer a alguien apto, habilitarlo para algo (DRAE).
- Es un proceso que se desarrolla para mejorar el desempeño actual en el trabajo de cualquier empleado o directivo (Armando Cuesta, 2010).

Hoy la capacitación es comparada con la educación o formación y no pocos conceptos o definiciones de formación hemos visto y analizado. Pero el más completo, el más ajustado a las exigencias actuales y el más elocuente del sentido de la formación para estos tiempos, es el siguiente:

“Educar es depositar en cada hombre toda la obra humana que le ha antecedido: Es hacer a cada hombre resumen del mundo viviente hasta el día en que vive: Es ponerlo al nivel de su tiempo para que flote sobre él, y no dejarlo debajo de su tiempo con lo que no podrá salir a flote; Es preparar al hombre para la vida”. José Martí (1876)

Tal definición fue la expresada por el educador mayor, José Martí, quien también aleccionó con brevedad trascendente: **“Ser culto es el único modo de ser libre”**.

Este proceso de capacitación debe ser sistemático, permanente y planificado, basado en las necesidades de las organizaciones, de los grupos de trabajadores o individuales, orientado a cambio en los conocimientos, habilidades, actitudes y capacidades del hombre para elevar la efectividad del trabajo y con ello el de la organización

Hoy, capacitar gente es el diferencial (engranaje) competitivo de mayor peso para una organización, orientando más el accionar a cambiar actitudes. La capacitación está conformada por la preparación y la superación. La preparación está dirigida a brindar a los directivos y reservas los nuevos conocimientos, las habilidades y las capacidades que necesitan para el mejor desempeño de sus funciones, es “el proceso mediante el cual se enseñan las habilidades y los conocimientos relacionados con el puesto la *superación*, por su parte, está enfocada a elevar los conocimientos, a mantener y a elevar las habilidades y las capacidades que poseen los directivos, a actualizarlos y a la búsqueda de la excelencia en la gestión. Ambos momentos tienen personalidad propia y a la vez se complementan, formando una unidad.

Consecuente con esta lógica, todo directivo debe pasar por una preparación previa para asumir un nuevo cargo, para adquirir una nueva técnica o dominar un proceso, para asumir los nuevos desafíos del entorno. Luego, tiene también que superarse en los conocimientos que ya posee, mejorar sus habilidades y destrezas, mantenerse actualizado de las novedades de su profesión. La preparación tiene un carácter más general, mientras que la superación es más específica, más personalizada, atendiendo a las características y necesidades individuales, al nivel de preparación precedente y a los niveles a los que se aspira llegar. La preparación puede ser en periodos determinados para ese fin, mientras que la superación es continua.

Hoy día se necesitan cuadros de dirección que asuman los cambios como algo natural y decidan en medio de la incertidumbre desarrollo de nuestras organizaciones debe estar sustentado en:

- ✓ La capacidad de reacción ante el cambio.
- ✓ Capacidad de dirección, la que incluye:

Notes de mando: Es la capacidad para conducir y dirigir grupos humanos y conseguir cualitativa y cuantitativamente los objetivos establecidos.

Seguridad en sí mismo: Es la cualidad de la persona para actuar conforme a sus criterios, en los que confía, defiende y sigue.

Motivar: Es la capacidad para obtener la plena integración positiva de sus colaboradores.

El directivo debe conocer que la motivación es la fuerza interna que mueve a las personas a realizar una acción o actividad determinada. Cualquier hombre o mujer que deba realizar su trabajo por medio de otras personas debe entender que, para motivar a alguien, hay que averiguar que impulsa a la gente desde su interior para poder aprovechar sus fuerzas motivadas, sus necesidades y sus dinámicas a fin de poder alcanzar los objetivos y metas que se proponen.

El secreto es no imponer nuestra voluntad desde afuera, sino inducir el movimiento, el progreso y la cooperación desde el interior, nunca desde el exterior. El que dirige debe conocer los puntos de motivación donde se encuentran ubicados sus colaboradores sabiendo que puede haber algunos motivados, otros desmotivados y algunos amotivados y a partir de esto hacer actuar los factores motivantes y las técnicas de motivación

Capacidad para trabajar en equipo: Es la capacidad de colaborar con otras personas para la obtención de un resultado.

Capacidad de análisis: Es la capacidad para estudiar y valorar las causas que originan los problemas, buscar las estrategias alternativas y evaluarlas antes de tomar una decisión. **Decía Lenin:** el que se dedica a los problemas particulares sin antes resolver los generales, tropezará con estos problemas generales a cada paso y sin darse cuenta

Creatividad: Es la capacidad para buscar soluciones nuevas a problemas existentes

Estudiar su organización y ver su relación con el entorno para poder aprovechar las oportunidades mejor que nadie apoyándose en sus fortalezas.

Enfrentar las amenazas del entorno y eliminar o disminuir las debilidades dentro de la organización.

En fin, los que dirigen deben tener las siguientes habilidades que requieren de una formación profesional:

Habilidades Técnicas: Posibilidad de resolver los problemas específicos de la actividad que dirige y que se dan en la empresa constantemente.

Habilidades Conceptuales: Capacidad para ver su organización en su conjunto como un todo único, para conocer cómo se interrelacionan sus objetivos, funciones, principios, métodos y órganos, cuadros y técnicas, estructuras y procesos, y todo esto interrelacionado con el entorno. Conocer como un cambio en una de sus partes, lo afecta en su totalidad.

Habilidades humanas: Incluye el trato con las personas, ser miembro de un grupo, saber motivar, comunicarse, solucionar conflictos, en fin convertirse en un verdadero líder

Las fuentes de la formación están en el **individuo, los grupos y la organización**, y sus causas pueden estar dadas por:

- ✓ Movimiento de los cuadros.
- ✓ Cambios en las exigencias hacia la actividad del directivo.
- ✓ Cambios en las bases científicas de la calificación de los directivos.

Hay que recordar que el objetivo de esta formación está en decidir si esta se necesita o no. Los niveles de estas necesidades se dan en la empresa, en las tareas y en las personas.

A nivel de la organización.

El análisis organizacional se ocupa de estudiar los factores generales de la organización, como su cultura, sus fines, sus proyectos, el clima organizacional, sus objetivos a corto y largo plazo y su estructura. Si la estrategia organizacional hace énfasis en la innovación, puede necesitar un programa de formación centrado en fomentar la creatividad de los directivos.

A nivel de la tarea.

Consiste en estudiar el trabajo que se va a realizar. Se centra en los contenidos y tareas del puesto del trabajo para determinar la formación que se necesita (qué conocimientos, qué habilidades y qué actitudes) para desempeñar adecuadamente el puesto.

A nivel de la persona.

Consiste en estudiar cómo los directivos (o el directivo) están llevando a cabo sus funciones y tareas con el fin de decidir quiénes o quién necesita formación y en qué.

Hoy día se pueden encontrar muchas definiciones de dirección, algunas de ellas son: La dirección se concibe como influencia consciente de los órganos de dirección sobre los colectivos humanos con el fin de asegurar la consecución de los objetivos, organizando y orientando correspondientemente su actividad.” (Omarov. 1977)

Se identifica la dirección como el proceso de encausar los esfuerzos de los seres humanos hacia el logro de un determinado objetivo previamente establecido”. (Yañez.1985)

“La influencia consciente del sujeto de dirección sobre el objeto de dirección (colectivos humanos y medios materiales) con el fin de lograr los objetivos propuestos con el máximo efecto económico y social...” (Hernández. 1986)

“La dirección es la influencia consciente, sistemática y estable del sujeto sobre el objeto de dirección, con el fin de alcanzar determinados objetivos, basándose en el conocimiento y la aplicación de las leyes, principios y métodos que regulan el sistema sobre el cual se influye.” (Muguerzia. 1986)

J.D. Money: es el arte o técnica de dirigir **e inspirar a los demás**, con base en un profundo y claro conocimiento de la naturaleza humana.

Koontz y O'Donnell: la dirección de un organismo social, y su efectividad en alcanzar sus objetivos, fundada en la **habilidad de conducir a sus integrantes**.

G.P. Terry: consiste en lograr un objetivo predeterminado, mediante el esfuerzo ajeno. Todas estas definiciones impactan de una u otra forma las habilidades técnicas, conceptuales y humanas que deben tener los que dirigen.

A criterio de los investigadores del Centro de Estudios de Técnicas de Dirección de la Universidad de la Habana (2011), los Métodos Modernos de Enseñanza a Dirigentes abordan el proceso de enseñanza aprendizaje de los cuadros dirigentes con características específicas que lo diferencia de otros, pues en este caso los “alumnos” participan en el proceso de forma creadora al incorporar sus conocimientos, experiencias y habilidades, en este proceso.

Es por eso que la concepción de la capacitación a dirigentes tiene que ser vista con una óptica integradora de la práctica que poseen los mismos con las mejores técnicas que posibiliten el perfeccionamiento de su actividad de dirección y eso solo es posible si se utilizan métodos que promuevan el intercambio de experiencias, la sistematización de los conocimientos el perfeccionamiento de hábitos y habilidades, en fin, que activen la enseñanza y promuevan la labor creadora en el trabajo de dirección.

La política trazada por el Partido Comunista de Cuba en relación al Sistema de Trabajo con los Cuadros del Estado y las más recientes decisiones adoptadas en esta esfera, han conducido a la creación del sistema Único de Preparación y Superación de los Cuadros de Dirección Estatal y sus Reservas, (SUPSCDER) y han colocado en un primer nivel de atención la elevación de la calidad en la capacitación a los dirigentes, lo que exige cambios profundos en su concepción y formas de realización.

El autor de esta investigación ha seleccionado esta bibliografía para llevar a cabo la propuesta del sistema de acciones para la preparación de los directivos del área de los Recursos Humanos encargados de la ubicación laboral, seguimiento y permanencia de la fuerza de trabajo calificada en las organizaciones de la provincia Guantánamo.

1.3. Conceptualización, formación, desarrollo y planificación de la fuerza de trabajo calificada en Cuba.

1.3.1 Conceptualización de la fuerza de trabajo calificada

La Fuerza de trabajo se define como la capacidad física y mental, inherente a todo ser humano, de realizar un trabajo. Este concepto fue definido por Karl Marx, el cual fue desarrollado en profundidad en su obra cumbre, El Capital, y publicado en su primer edición de 1867.

Según la teoría del valor trabajo de Marx, “la fuerza de trabajo por ser una mercancía especial su valor se determina por el tiempo de trabajo socialmente necesario para producir los medios de existencia y reproducción del trabajador, es decir los suyos y los de su descendencia. El valor de la fuerza de trabajo es el valor de la masa de mercancías que constituyen la canasta promedio de consumo de la clase

trabajadora. El valor de la fuerza de trabajo incluye un carácter social, histórico y cultural. En una época y sociedad dada podemos considerar que el valor de la fuerza de trabajo es conocido” (Marx, 1946).

Al evaluar la teoría marxista, se plantea que los conceptos de "fuerza de trabajo" y "trabajo" no son sinónimos. El trabajo es la materialización, la concreción del potencial representado por la fuerza de trabajo. El trabajo es el resultado de emplear la fuerza de trabajo. Al introducir la distinción entre trabajo y fuerza de trabajo, Marx visualiza que la solución a las paradojas y contradicciones al respecto estriba en determinar el valor de la fuerza de trabajo y aquello que los economistas denominaban costo de producción del trabajo, en realidad era el costo de producción de la fuerza de trabajo en tanto mercancía.

La concepción de la reproducción de la fuerza de trabajo que propone Marx, se basa en el consumo de medios de subsistencia, con una visión material. Sin embargo, a juicio del autor, en la actualidad intervienen en este proceso tres elementos fundamentales como las demandas sociales, la formación de profesionales y la inserción laboral.

En este sentido, el ciclo de reproducción de la fuerza de trabajo tiene un fuerte componente social, ya que en él intervienen varios grupos y sectores de la sociedad. Se genera entonces, la necesidad de mantenimiento y reposición de la misma, en tanto se hace necesaria la incorporación al mercado de trabajo, de igual o mayor número de personas que se retiran por desgaste o fallecimiento, que quedan incapacitados para el empleo o sencillamente por el movimiento natural de la fuerza de trabajo que genera bajas laborales por diversas razones.

La fuerza de trabajo es la capacidad del individuo para contribuir al proceso de producción en su forma técnica y organizativa corriente. Así, pues, la fuerza de trabajo es una mercancía, definida por las capacidades y cualificaciones físicas y mentales del trabajador, por las características de su comportamiento y por el efecto potencial producido en la actuación de los demás individuos involucrados en la producción cooperativa (Bowles y Gintis, 2014).

Según el Diccionario de Economía Política, fuerza de trabajo es la capacidad del hombre para trabajar, es el conjunto de fuerzas físicas y espirituales de que el

hombre dispone y que utiliza en el proceso de producción de los bienes materiales. La fuerza de trabajo es la condición fundamental de la producción en toda sociedad. En el proceso de producción, el hombre no sólo actúa sobre la naturaleza que le rodea, sino que desarrolla, además, su experiencia productiva, sus hábitos de trabajo. En las sociedades antagónicas de clase, los obreros carecen de medios de producción y son explotados. Las formas en que la fuerza de trabajo se explota dependen del tipo de propiedad imperante (Vólkov, Smirnov, & Faminski, 1981)

En este concepto se plantean dos variantes opuestas de la utilización de la fuerza de trabajo vista desde dos formaciones económicas sociales:

- ✓ Bajo el capitalismo, la fuerza de trabajo se convierte en una mercancía. Las condiciones necesarias para que la fuerza de trabajo se convierta en mercancía son: 1) la libertad personal del individuo, la posibilidad de disponer de su fuerza de trabajo; 2) la carencia de medios de producción en lo que respecta al trabajador, la necesidad de vender la capacidad de trabajo para obtener medios de subsistencia. Bajo el capitalismo, la fuerza de trabajo, como cualquier otra mercancía, posee valor y valor de uso.
- ✓ En la sociedad socialista, la fuerza de trabajo no es una mercancía. Gracias al dominio de la propiedad social sobre los medios de producción, los trabajadores en dicha sociedad, son los dueños de todas las riquezas. Las relaciones entre los obreros y el Estado socialista, así como con las uniones cooperativas, se establecen sobre la base de la utilización planificada de los recursos de trabajo en interés de todos los miembros de la sociedad. Las relaciones socialistas de producción hacen posible el desarrollo integral de las facultades físicas y espirituales de los trabajadores, la incesante elevación de su nivel cultural y técnico y de su bienestar material.

Sobre esta definición el autor se refiere al valor que tiene la fuerza de trabajo desde la utilización que se le da en la sociedad socialista. Destaca la importancia que posee la satisfacción personal de los recursos humanos desde la apropiación de las riquezas que se crean, hasta la importancia que tiene el nivel de calificación de los empleados. Otra premisa importante es el carácter planificado que se le confiere a la

fuerza de trabajo en función de formar la necesaria en los perfiles demandados por la empresa socialista.

Otra terminología utilizada es la de capital humano, la cual fue desarrollada por Becker. Según este autor se considera a la educación y la formación específica como inversiones realizadas por las personas con la finalidad de incrementar su eficiencia productiva y sus ingresos. Este concibe el capital humano como la inversión en dar conocimientos, formación e información a las personas, lo que permite dar un mayor rendimiento y productividad en la economía moderna y aprovecha el talento de las personas (Becker G., 1962).

Otro criterio que pondera el valor de la educación en la conformación del capital humano es el de Schultz (1963). Este autor plantea que se debe tratar la educación como una inversión del hombre en la obtención de conocimientos y habilidades y sus consecuencias deben ser tratadas como capital.

Al profundizar en el tema, Schultz abordó otro asunto importante sobre el capital humano y fue el de los costos y el retorno de la inversión de las personas en materia de educación (Schultz, 1963).

Como se ha explicado hasta aquí, 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. A pesar de la vinculación con el concepto de capital humano, este es más abarcador, pues atribuye un valor especial a la inversión que se debe hacer desde el punto de vista educacional para dotar al hombre de una formación para el empleo que le permita tener mayor rendimiento y productividad.

Entiéndase educación como calificación y no se podrá separar la importancia que reviste la misma en la conformación del capital humano. Debe distinguirse también entre la formación general y la especializada puesto que es esta última la que dotará al empleado (o futuro trabajador) de conocimientos específicos para laborar en puestos determinados.

Según los autores Pérez y Monteagudo (2002), durante el trabajo el hombre se relaciona con los objetos y medios de trabajo, transformando al medio que los rodea y transformándose a sí mismo, lo que exige calificación, o sea, un cúmulo de saberes

y habilidades que favorecen facultades concretas del hombre y su desarrollo. A todo trabajo le precede la formación.

Una valoración acabada de la importancia de la calificación para el rendimiento de la fuerza de trabajo, es la que propone Cribeiro (2012), al plantear que “la función de la educación tiene que ser vista como un proceso dual, que combina la capacidad de instruir con su incidencia directa en la formación de valores, ello no es posible si se obvian criterios de eficiencia económica y social. Ignorar el criterio económico presumiría no tener en cuenta las posibilidades reales de sostener un objetivo de política educacional de gran magnitud, pues no solo pelagra su sostenibilidad y eficacia, sino que se corre el riesgo de llevar a cabo niveles de sobre inversión socialmente ineficientes. Bajo estas condiciones la educación, como objetivo social, debe ser coherente con el criterio anterior y, por tanto, debe definirse en niveles de acuerdo con las necesidades de la sociedad y con la planificación como rectora, tanto del proceso de formación como de su asignación”.

Otro criterio relacionado es el de Becker (2002) cuando considera a “la educación y la formación específica como inversiones realizadas por las personas con la finalidad de incrementar su eficiencia, productividad y sus ingresos”. Por su parte Schultz (1963) plantea que, “el crecimiento económico, la estructura de los salarios y la distribución de ingresos personales son explicadas por el nivel de capital humano invertido, siendo la educación como formadora de capacidades productivas de mayor inversión”.

Otro criterio expuesto es, “la posibilidad de encontrar un puesto de trabajo en el que se desarrolle plenamente la especialización o formación adquirida y las condiciones de trabajo y la remuneración obtenida satisfagan las expectativas y el costo de la inversión en formación o simplemente las motivaciones psicológicas y sociales” (Cribeiro, 2012).

No basta con tener fuerza de trabajo calificada en la organización, se hace necesario saber cómo se va a utilizar de la mejor manera posible. Al respecto Chiavenato plantea (2009) que esto depende de dos factores: el diseño y la cultura organizacionales. Lo importante es ofrecer condiciones de trabajo que permitan a los talentos colaborar y contribuir eficazmente al éxito de la organización agregando

valor y riqueza para los demás asociados. Esto depende primordialmente de la organización y de la cultura, del contexto que la estructura básica y la mentalidad pueden ofrecer para impulsar los talentos de las personas.

Gestionar, de manera eficiente la fuerza de trabajo calificada puede ser fundamental para todo tipo de organizaciones, no sólo para las grandes empresas, sino también para las unidades presupuestadas, ya que –independiente de su tamaño- una buena gestión de la fuerza de trabajo les permite ser más proactivas y no reactivas, reduciendo riesgos y preparándose para cubrir futuras necesidades.

A partir de lo explicado anteriormente el autor considera que la formación de fuerza de trabajo calificada no puede ser un proceso aleatorio. La misma tiene que estar en función del desarrollo económico y social del país ya que esta condiciona el incremento de los resultados productivos o de servicio de una institución. El déficit de la misma afecta los resultados de crecimiento económico de la sociedad. El superávit, por otro lado, genera una sobre inversión generando un costo adicional a la preparación de un recurso humano que estaría subutilizado, pues no explotaría en su totalidad los conocimientos adquiridos y por tanto la remuneración estará relacionada con la actividad que desempeña y no con la calificación alcanzada.

La fuerza laboral ya no es la misma. Actualmente, estamos frente a una que se caracteriza porque es global, más informada, capacitada, permanentemente conectada, así como también conocedora, usuaria y exigente de nuevas tecnologías. No obstante, la integran colaboradores bien comprometidos; los que están dentro y los que están fuera de la organización. Incluso, aquellos de otras latitudes. Claramente, es un escenario atractivo, pero también complejo y representa importantes desafíos. Para enfrentarlo el apoyo de soluciones especializadas resulta clave. Alfaro (2016)

1.3.2. Formación y desarrollo la fuerza de trabajo calificada en Cuba

La formación y desarrollo de la fuerza de trabajo calificada ha sido, es y será una prioridad del Gobierno cubano por todo lo que ello implica para el futuro del país. Según Díaz-Canel (2019) es necesario escuchar más a los recién graduados cuando tienen ideas y a darles participación en las decisiones de los centros a que son asignados, aprovechar sus conocimientos y deseos de innovar, de proponer

soluciones; sus facilidades para emplear y aplicar las nuevas tecnologías y su visión para darse cuenta de uno u otro problema.

Invertir en desarrollar la fuerza de trabajo calificada en los servicios o la producción, es necesario, sin ella no se puede resolver los problemas que tienen las organizaciones y la calidad que aportan ellos es invaluable. Con ello se forman trabajadores, obreros, líderes; y se hace una inversión para la reserva científica y para el futuro del país. Díaz-Canel M. (2019)

Es evidente la atención que se le brinda a la fuerza de trabajo calificada en Cuba, desde la planificación hasta que inician su vida laboral, concluyendo con el cumplimiento del servicio social, todo esto regulado en los documentos rectores de la Política Económica y Social de Cuba, así como por el Código de Trabajo de la República de Cuba, decretos y resoluciones de los organismos formadores.

La formación de la fuerza de trabajo calificada, es consustancial al proceso del desarrollo programado del país y como tal, se inscribe en ese contexto, como una categoría más del plan de la economía nacional. El Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros, mediante su Acuerdo No. 7335, de 19 de diciembre de 2012, definió que el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social tiene entre sus funciones específicas la planificación de la fuerza de trabajo, especialmente la fuerza de trabajo calificada.

En el plano conceptual se ha definido a la fuerza de trabajo calificada como el conjunto de personas con preparación y formación integral que alcanzan un título en la Educación Superior, de Técnico de Nivel Medio, o un diploma de Obrero Calificado. A criterio del autor a esta definición se debe añadir la recién formación de técnicos de ciclo corto o técnicos de nivel medio superior

Estos elementos se manifiestan en la población joven como resultado de la evolución del proceso de formación en Cuba, el cual garantiza en primer lugar la satisfacción de las necesidades de profesionales, técnicos y obreros en las entidades laborales, además de ofrecer a cada estudiante insertado en el sistema general de enseñanza a recibir una formación que lo prepare para la vida y la perspectiva de optar por un empleo acorde a los estudios realizados. La legislación cubana establece que los graduados de los niveles universitarios y técnicos medios realizan un periodo de

preparación, donde se le debe asignar un tutor para el proceso de inserción laboral, en el periodo del cumplimiento del servicio social.

El país valora la pertinencia de que los recursos precisos para hacer cumplir la política estén incluidos en el Plan de la Economía, para garantizar así su adquisición y la continuidad del proceso y centra en la responsabilidad de las organizaciones los procesos de formación vocacional y orientación profesional; formación de obreros calificados y de profesionales de los niveles medio y superior; así como en la superación y formación posgraduada de los recursos humanos y la actividad de ciencia e innovación tecnológica.

En dicha política se define la atención priorizada por parte de los principales directivos de las organizaciones, la permanencia de los graduados en sus puestos de trabajo y a lograr una mayor calidad en la formación y estabilidad de la fuerza de trabajo, fundamentalmente la calificada, elemento que constituye el objetivo fundamental de la investigación.

Realizando un análisis perspectivo desde el 2011 hasta la fecha, sin satisfacer totalmente las necesidades, se ha iniciado un camino que permite poco a poco ir dando respuesta a las demandas de fuerza de trabajo calificada formuladas por las organizaciones, aspecto que a juicio del autor se debe continuar trabajando en buscar las necesidades reales de cada organización, e incrementar la formación hacia los sectores productivos.

Al respecto, Cribeiro (2011) plantea que existen asimetrías en el proceso de formación que se expresan en la no correspondencia entre la estructura productiva que tenemos y a la que se aspira y el patrón de calificación de fuerza de trabajo, tanto en niveles como especialidades. En ese sentido, el 70% de los graduados en Cuba se concentran en las ramas del conocimiento de Educación, Ciencias Médicas y Ciencias Sociales y Humanísticas, mientras que las Ciencias Naturales, Exactas y Técnicas, consideradas a nivel mundial como las ramas más dinámicas del conocimiento, solo concentran el 7% de los graduados. Esta tendencia es opuesta a la experimentada por los países latinoamericanos que han tenido un crecimiento más dinámico.

Al realizar un estudio de brechas Rosales Vázquez & Esquenazi Borrego (2016) coinciden en que el incremento del nivel educativo de la fuerza de trabajo en Cuba, tanto de la que forma parte del mercado laboral, como de la que se encuentra al margen del mismo y puntualizan que los comportamientos analizados pudieran estar dando señales de la subutilización de la fuerza de trabajo calificada en el país y de las reservas de fuerza de trabajo fundamentalmente femenina sobre la que se podría incidir más focalizada y eficientemente.

De otro lado, se aprecia una asimetría entre el potencial científico y el sistema de innovación tecnológica, que trae como consecuencia que Cuba tenga una baja capacidad de introducir los resultados de la ciencia en la economía, por la débil comunicación entre las universidades y sector productivo, poco estímulo al desarrollo tecnológico endógeno, reducción de la cantidad de investigadores como consecuencia de los procesos de migración, fundamentalmente externa, y los procesos de envejecimiento e Insuficiencias en la información científico-técnica. Cribeiro (2011)

Otro criterio expuesto es, “la posibilidad de encontrar un puesto de trabajo en el que se desarrolle plenamente la especialización o formación adquirida y las condiciones de trabajo y la remuneración obtenida satisfagan las expectativas y el costo de la inversión en formación o simplemente las motivaciones psicológicas y sociales” (Cribeiro, 2012).

Finalmente se han identificado insuficiencias en la atención a la fuerza de trabajo calificada que afectan su permanencia en los puestos de trabajo y la definición de las necesidades de fuerzas de trabajo calificadas faltando visión estratégica a partir del desarrollo que se quiere el país.

Según estudio realizado por Rosales Vázquez & Esquenazi Borrego (2016) las tendencias que se observan a partir del año 2010, permiten visualizar algunas problemáticas que constituyen alertas y/o brechas y sobre las cuales se deberá continuar profundizando, dentro de la que se encuentran la presencia de una gran heterogeneidad territorial en términos de empleo que tiene su expresión en un rezago de las provincias orientales y la subutilización de la fuerza de trabajo, en especial la calificada.

1.3.3. Planificación y distribución de la fuerza de trabajo calificada en Cuba.

El Acuerdo No. 8382 de 19 de abril de 2018, establece entre las funciones específicas del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social la de proponer, dirigir y controlar la política para el empleo, el trabajo en el sector no estatal y la planificación de la fuerza de trabajo, especialmente la fuerza de trabajo calificada.

Actualmente se encuentra vigente la Resolución No. 8 de 2013 de dicho organismo, Reglamento sobre la planificación de la formación y distribución de la fuerza de trabajo calificada, que establece la responsabilidad de los organismos, entidades nacionales y consejos de la Administración en este proceso y que desde su creación incluye a las organizaciones superiores de dirección empresarial.

A partir de los análisis expuestos se le da un valor especial a la planificación (como elemento esencial de la dirección) de la formación de la fuerza de trabajo, por la implicación que tiene en los resultados de la inserción laboral de esta para el desarrollo económico de la sociedad.

El Diccionario de la Real Academia Española lo define como, acción y efecto de planificar. Plan general, metódicamente organizado y frecuentemente de gran amplitud, para obtener un objetivo determinado, tal como el desarrollo armónico de una ciudad, el desarrollo económico, la investigación científica, el funcionamiento de una industria, etc. (DRAE, 2006).

Según el Diccionario de Economía Política (Boríssov et al., 1981), planificación de la economía nacional es la elaboración de determinado conjunto de indicadores del desarrollo de la producción socialista y sus distintas partes integrantes, así como el sistema de medidas para asegurar el cumplimiento de dichos indicadores. Más adelante expone que esta planificación permite impulsar el crecimiento económico de forma continua y a ritmos elevados, ubicar correctamente las fuerzas productivas en el territorio del país y aprovechar los recursos materiales, financieros y laborales de la sociedad.

En tal sentido, constituye una forma de la planeación, como rasgo esencial del desarrollo económico en el país; donde los procesos económicos son dirigidos sobre la base del conocimiento científico de las necesidades y las posibilidades de toda la economía nacional, característica de la economía socialista de carácter planificado.

Planear es trazar o formar el plan de una obra, es un proceso que busca y propicia la organización (Travieso, 2015).

En la planificación de la fuerza de trabajo calificada teniendo como punto de partida el cálculo de la plantilla pueden emplearse los métodos siguientes (Colectivo de autores, 2010):

- ✓ Método Sumario: Consiste en determinar los requerimientos de fuerza de trabajo de manera global, a partir de relacionar el nivel de la productividad del trabajo, logrado o planificado a alcanzar y el valor de la producción pronosticado. Como su nombre lo indica, el método es sumario porque no diferencia a los trabajadores de la entidad, por ocupación ni cargos.
- ✓ Método diferencial: Su esencia consiste en que la cantidad de trabajadores de una entidad se determina de forma diferenciada por categorías ocupacionales y por cargo y, por tanto, el procedimiento tiene sus particularidades en cada caso. En este caso se planifican las categorías ocupacionales existentes, como Cuadros, Técnicos, Administrativos, Operarios y de Servicios.

En términos de ocupación, la categoría ocupacional “constituye una forma de agrupar la fuerza de trabajo, enmarcando los conjuntos de trabajadores con ocupaciones y características de trabajo de naturaleza similar” (ONEI, 2019). En la clasificación de las categorías en que se agrupa la fuerza de trabajo se reconocen las siguientes:

- ✓ Operarios: son los trabajadores que directa o indirectamente modifican el estado del objeto de trabajo a través de la utilización de los medios de producción.
- ✓ Técnicos: son los trabajadores que para el cumplimiento de su función requieren una preparación científica tecnológica, realizan funciones que exigen formación profesional adquirida en universidades, institutos de enseñanza técnica o establecimientos similares en el territorio nacional o en el extranjero.
- ✓ Administrativos: son los trabajadores que desarrollan, funciones vinculadas directa o indirectamente con la administración de cualquier entidad estatal.
- ✓ De servicio: son los trabajadores que de manera regular y continua satisfacen las necesidades personales y sociales.
- ✓ Cuadro: son los trabajadores que planifican, organizan, coordinan y dirigen bajo su propia responsabilidad dentro de los límites de las facultades recibidas las

actividades de organismos, asociaciones, empresas, unidades, direcciones, departamentos o secciones.

La relación entre las ocupaciones que se establece en la pirámide ocupacional, se compone por los sectores siguientes:

- ✓ Sector Primario: está compuesto por las actividades de producción básica, como agricultura, ganadería, pesca, minería y producción energética.
- ✓ Sector Secundario: en él se concentra la producción de bienes como industria, construcción y manufactura.
- ✓ Sector Terciario: está compuesto por los servicios, como comercio, bancos, educación, cultura, servicios persona a persona.

En este sentido, la pirámide ocupacional se constituye a partir de la distribución equilibrada de los trabajadores a formar, de acuerdo a los niveles de base, de dirección intermedia y máximo nivel de dirección. En ella se establecen relaciones de proporción entre las cantidades de trabajadores, con alta concentración en el nivel de base para un 60%, un 35% en el nivel intermedio y un 5% en el nivel de dirección superior. La importancia radica en apuntalar bien la pirámide ocupacional desde su base (Travieso, 2015).

A consideración de Hernández Martín (2018), es importante tener en cuenta en la planificación de la fuerza de trabajo, la incidencia que tiene en ella el incremento de la productividad a partir del perfeccionamiento de la base productiva, los adelantos tecnológicos, así como el ahorro relativo de trabajadores que se produce por tal efecto. Esta debe establecerse para corto, mediano y largo plazos, aunque se debe tener en cuenta su proyección en función de los procesos de formación que requieren al menos de seis años.

Al respecto, Cuesta plantea que, la planificación de recursos humanos como actividad clave y esencialmente integradora de Gestión de Recurso Humano, es el proceso mediante el cual una empresa se asegura del número suficiente de personal y cumple con el objetivo de optimizar su estructura humana, previendo las futuras necesidades desde criterios de compromiso social y rentabilidad global, determinando el número ideal de empleados necesarios en cada momento, con la

calificación o competencia oportuna y en los puestos adecuados en el presente y futuro previsible (Cuesta, 2010).

Como plantea este autor, no se trata de disminuir la cantidad de empleados en una entidad laboral, sino optimizar la estructura laboral de modo que se pueda contar con la fuerza de trabajo necesaria para el cumplimiento de la función estatal correspondiente y que esta requiera la calificación adecuada para que sea más efectiva su contratación. El empleador requiere tener una mirada estratégica hacia el futuro para que la demanda de fuerza de trabajo calificada sea coherente con las actividades que se desarrollan en su entidad.

1.4. Caracterización del personal que atiende la ubicación laboral y de las organizaciones que atienden a la fuerza de trabajo calificada en la Provincia Guantánamo.

Guantánamo, es la provincia más oriental de Cuba, posee una extensión superficial de 6 186,2 kilómetros cuadrados, lo que representa el 5,58% de la superficie de todo el país. Cuenta con una población de 505 854 habitantes con una densidad de 82,5 habitantes por kilómetros cuadrados, distribuidos en diez municipios. La zona montañosa abarca el 75% del territorio y en el Valle de Guantánamo se concentra el 80% de la población de la provincia.

La actividad económica de la provincia, es realizada por entidades que son organizaciones creadas de acuerdo con la legislación vigente y que tienen diversas formas jurídicas. Ellas son empresas estatales, grupo empresarial, organizaciones económicas estatales, bancos estatales, unidades presupuestadas y cooperativas. Para la atención de la fuerza de trabajo calificada en la provincia se cuenta con 549 organizaciones, agrupadas en 61 empresas, 129 Unidades Presupuestadas y 359 cooperativas, con 210 mil 412 trabajadores ocupados en la economía. En la siguiente tabla se puede apreciar su distribución por sectores estatal y no estatal.

Indicadores	Total	Mujeres	Hombres
Estatad	145,456	69,595	75,861
No Estadad	64,956	31,115	33,841
Cooperadvo	26,465	5,170	21,295
Privado	38,491	25,945	12,546
Total	210,412	100,710	109,702

Tabla 1.2: Cantidad de ocupados por sectores

Fuente: Balance de los recursos laborales, ONEI año 2019

La fuerza de trabajo calificada es de 113 459 trabajadores, representando el 53,9% del total de trabajadores ocupados, de ellos el 40.0% tiene calificación universitaria y el 60, 0 % nivel medio superior, correspondiendo a este último los ocupados con calificación de técnico medio y obrero calificado.

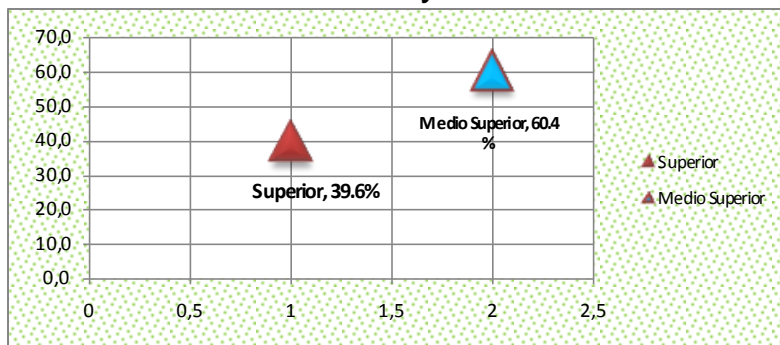


Figura 1.1: Por ciento de los niveles de la FTC

Fuente: Balance de los recursos laborales, ONEI año 2019

En el análisis etario de la fuerza de trabajo, el 63,3 % de la calificada es menor de 50 años, y el 36,7 % supera los 51 años, indicador que sirve de base para plantear que la fuerza de trabajo calificada en la provincia es mayoritariamente joven y se debe trabajar en las diferencias individuales de cada trabajador a partir de su propia personalidad, aspiraciones, valores, actitudes, motivaciones, etc., y su incorporación en la estrategia de cada organización para la permanencia de los trabajadores donde son ubicados.

El 55.1 % de la fuerza de trabajo calificada se concentra en el sector terciarios de la economía, con mayor incidencia dentro de este en el comercio con 17.9 %, educación con 15,3 % y los servicios con 11,1 %, clasificando como una fuerza de trabajo mayoritariamente de servicios y administración pública.

A pesar que la zona montañosa abarca el 75 % del territorio, solo el 37.0 % de la población vive en zona rural. La agricultura como sector primario de la economía concentra el 12,6% de la fuerza ocupada. Al analizar la calificación de los ocupados en el sector agropecuarios el 10.3 % tiene nivel universitarios, 16.8 % el técnico medio, y el 7.6 % obreros calificados. El 67.2 % de la fuerza de trabajo no es calificada. Este sector está representado en todos los municipios de la provincia, con menor incidencia en el municipio Caimanera.

En los municipios de Baracoa, Maisi y Yateras, se concentraron, el 52,3% de la fuerza ocupada del sector primario. Coincidentemente el potencial montañoso de la provincia radica en estos territorios, donde existe una fuerza profesional, asesorada por la Universidad de Guantánamo y los centros Universitarios municipales, que ha adquirido experiencias en las diferentes actividades agrícolas y el manejo de tecnología para agricultura sostenible, que son necesarias aplicar a los cultivos de las zonas montañosas en esta región de Cuba.

Para el control de los recursos humanos en el sector estatal ejercen esta función 190 directivos en las Organizaciones de la provincia Guantánamo, las cuales por la naturaleza de su cargo se clasifican en directores, subdirectores, jefe de departamento y especialistas o técnicos de capital humano, subordinándosele 818 trabajadores. En las cooperativas no existen estructuras homólogas ni uniformes para la ejecución de estas políticas, dada las características y autonomía de su gestión.

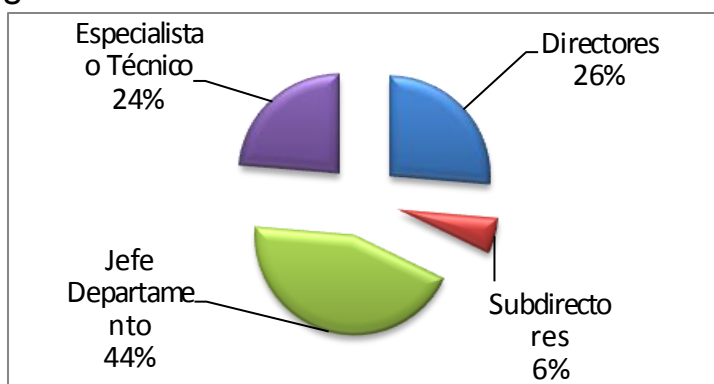


Figura 1.2: Categoría de los cargos aprobados

Fuente: Elaboración propia.

La estructura aprobada en el sector empresarial utiliza fundamentalmente el cargo de director de capital humano a nivel de empresa, el cual es utilizado por el 82,0% de las organizaciones de este tipo en la provincia y a su vez representa el 26.0% del total de las organizaciones. En el caso del sector presupuestado la mayor utilización son jefe departamento de capital humano y especialista o técnico de capital humano. En su conjunto ambos cargos representan el 94.6% de las organizaciones en el sector presupuestado.

El 55.3% de los directivos del área de capital humano son graduados de nivel superior y el 45,7% es graduado de nivel medio. El 21,1% de estos directivos no es fuerza técnica calificada, comportamiento que constituye un reto para las proyecciones de trabajo de las organizaciones. El 3.7% tiene categoría científica de Master. La presencia femenina experimenta un crecimiento y representa el 70.5% de los directivos, se mantiene un promedio de edad de 47 años, con una mayor tendencia al envejecimiento en el sector empresarial de 51 año como promedio.

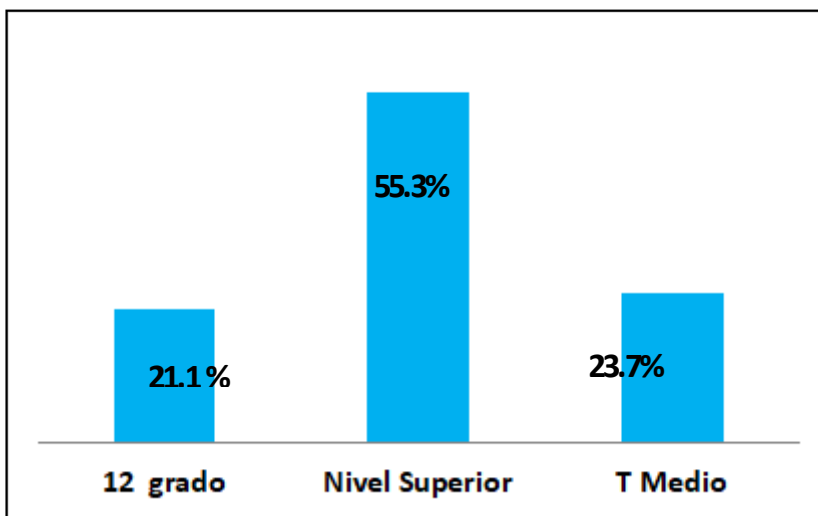


Figura 1.3: Porcentaje nivel cultural directivos del área de capital humano.

Fuente: Elaboración propia.

Una debilidad evaluada en la actividad de capital humano lo constituye el hecho de que solo el 25% de la fuerza laboral está ocupada por ingenieros industriales, especialidad que es considerada la más afín con el perfil de la actividad de gestión del capital humano.

Al evaluar la antigüedad de los directivos, el 45,3% llevan de 1 a 5 años trabajando en la actividad de capital humano, seguido de un 18,9% con 6 a 10 años de experiencias. El 5,3% tiene menos de un año en la actividad y el 8,4% más de 25 años de experiencia.

Para la atención a la ubicación laboral de la fuerza de trabajo calificada en la Provincia Guantánamo se tiene en cuenta la política aprobada para el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social como organismo encargado de la planificación, ubicación y el seguimiento a la fuerza de trabajo calificada, a partir de las necesidades que presentan las organizaciones en correspondencia con el Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social, a corto, mediano y largo plazos. A nivel de territorio esta función la realizan las Direcciones Provincial de Trabajo con dependencia en cada municipio de la provincia.

Para el cumplimiento de esta política la dirección provincial de trabajo está estructurada con una subdirección provincial y diez subdirecciones municipales con 55 trabajadores, de ellos 11 directivos y 44 funcionarios.

El 65% de los directivos y funcionarios de esta área en Trabajo son graduados de nivel superior y el 35.5% es graduado de nivel medio. El 27.3% no es fuerza técnica calificada, comportamiento que constituye un reto para la interpretaciones de las políticas, lineamientos y los documentos rectores para el trabajo con las organizaciones. La presencia femenina es mayoritaria y representan el 78.2% de estos trabajadores. Se mantiene un promedio de edad de 43 años, siendo una fuerza de trabajo joven.

El 67,3% de los funcionarios de esta área en el sistema Trabajo no alcanzan los 10 años en el puesto de trabajo, dentro de ellos el 40.0% tiene una antigüedad de menos de cinco años con el 81% evaluados de adecuados. En las actividades de ubicación, seguimiento y permanencia participan establemente el 61.8% y lo hacen regularmente el 16.4%.

Al evaluar la capacidad para trabajar en equipo como una valiosa ayuda, al generar situaciones que facilitan la aplicación de dinámicas que defienden la exploración y el autodesarrollo mediante la propia experiencia, observamos que el 10.9% no posee esta capacidad, el 23, 6% presenta dificultades con la comunicación y el 21,8% le

falta iniciativa y creatividad para el desarrollo de su funciones. El 3,6% no realiza visita a las organizaciones del territorio y el 12,7% lo hace a veces. La disciplina y puntualidad de estos trabajadores se evalúa de aceptable.

1.5. Diagnóstico del estado actual de los directivos del área de los Recursos Humanos y de ubicación laboral, seguimiento y permanencia de la fuerza de trabajo calificada en las Organizaciones de la provincia Guantánamo.

A partir de la caracterización del objeto de estudio hecho en el epígrafe anterior y la formación y desarrollo la fuerza de trabajo calificada en Cuba se procedió a diagnosticar las principales insuficiencias que en este campo se manifiestan, para ello se conformó un grupo de expertos, compuesto por personas de experiencia en el seguimiento a la fuerza de trabajo calificada. La consulta se realizó de forma individual, mediante encuestas y entrevistas.

En los últimos cinco años la provincia ha graduados 20282 estudiantes en carreras y especialidades de nivel superior y de nivel medio superior, como parte del desarrollo económico social del territorio, los cuales se han ubicados al empleo según los planes de distribución aprobados para cada nivel.

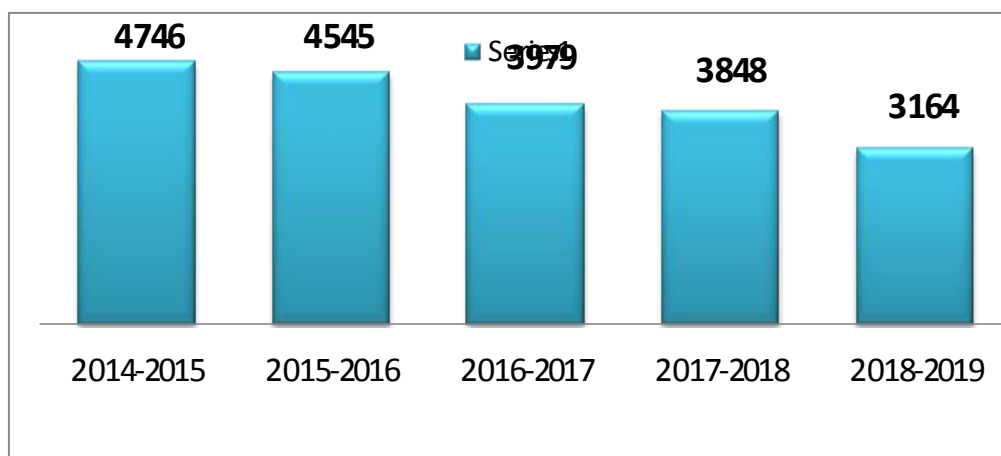


Figura 1.4: Graduaciones últimos cinco años.

Fuente: Anuario Estadístico de Guantánamo (2019).

La ubicación ha estado dirigida por las necesidades de las organizaciones y los territorios para el desarrollo económico social en los diferentes sectores. El 30% del total de los graduados se ubicó en el sector terciario, el 15% en el sector de salud, el 10% en el sector de industria, 25% en el sector agropecuarios.

Al comprobar, en una muestra del 30%, la permanencia de los graduados en la ubicación al empleo, (Anexos 1), a partir de los planes aprobados de asignación por organismos y sectores de la economía, el 47.1% de ellos no se encontraba en la ubicación original, con mayor incidencia en los graduados de nivel medio superior con el 48.8%.

Al valorar las causas de la no permanencia en la ubicación original manifestaron lo siguiente: (Anexos 2)

El 46,2% plantea que los directivos no están debidamente preparados para atender a la fuerza de trabajo calificada. El 43.1% manifiesta como causa cambio de ubicación lejanía del lugar de residencia. El 40% plantea que la ubicación laboral que le asignaron no es atractiva. El 30.8% manifiesta que los tutores le falta conocimiento y practica para atender a los graduados. EL 27.7% plantea falta de herramientas o medios de trabajo necesarios para ejecutar las tareas.

El 24,6% de los entrevistados manifiesta que no existe motivación a la eficiencia, a las oportunidades y expectativas laborales. El 23,1% plantea que las carreras o especialidades estudiadas no responden a la necesidad del municipio de residencia y a su vocación. En un 21,5% de los entrevistados existe inconformidad con el régimen de trabajo y descanso. El 20% plantea falta de materia prima para ejecutar los trabajos.

Dentro de las causas menos representativas el 16.9% plantea que existe falta de estímulos materiales y el 15,4% falta de estímulos morales. El 13,8% manifiesta que no se tiene en cuenta los criterios en cuanto a modos de producción o estilos de dirección. El 10.8% manifiesta malos métodos de dirección en su jefe inmediato y el 3,1% plantea que existe maltrato por los jefes inmediatos. El 9,2% plantea la mala organización del trabajo en el área o departamento que afecta el salario como causa de cambio de ubicación y que no se incluyen en los planes de capacitación y superación de la entidad. El 7,7% coinciden que durante el proceso de formación le hicieron promesas que no se cumplen.

Con el objetivo de profundizar en el diagnóstico del estado actual de los directivos del área de los Recursos Humanos que atiende la ubicación laboral, seguimiento y permanencia de la fuerza de trabajo calificada en las Organizaciones de la provincia

Guantánamo, se utiliza como fuente primaria de información una entrevista no estructurada, la cual contiene 16 interrogantes a las que los directivos de recursos humanos de las entidades estatales del municipio les dieron respuesta. (Anexos 4) Con esto fue posible conocer cómo evalúan estos funcionarios el seguimiento y permanencia de la fuerza de trabajo calificada y su nivel de preparación. Se entrevistaron al 41,6% de los directivos de recursos humanos de diferentes entidades y sectores, respondiendo la muestra al 100 % del universo. Los resultados obtenidos son los siguientes:

El 45% de los entrevistados tiene más de 10 años en la actividad de recursos humanos. El 70.9% se había desempeñado en otras actividades en el centro. El 72% considera que la experiencia en la actividad le ha permitido tener una visión más integral para realizar los análisis de la fuerza de trabajo en su entidad. El 68.4% no conoce el documento rector para la planificación de fuerza de trabajo calificada. El 33% de los entrevistados desconoce las vías para gestionar la fuerza de trabajo en su entidad. El 11,4% manifiesta no realizar el recibimiento a los graduados en el cumplimiento del servicio social como establece los documentos rectores. El 35.4% no tiene en cuenta en el proceso de planificación de la capacitación de los trabajadores a la fuerza de trabajo calificada que cumplen el servicio social. El 43%, de los directivos manifestaron que no siempre se seleccionan los mejores trabajadores para tutor de los graduados en el proceso de aprendizaje y el 10% consideran existen tutores que no planifican y dan seguimiento a los graduados.

El 68,4% reconoce que existen limitaciones que afectan el proceso de seguimiento en la ubicación laboral de la fuerza de trabajo calificada para que tenga mayor efectividad y están relacionadas fundamentalmente con la mala planificación de la fuerza de trabajo, movimiento constante de los graduados, sistema de estimulación, evaluación y atención bajo y falta de seguimiento por parte de los centros de estudio donde se graduaron. El 78,6% manifestó no tener diseñada la estrategia para la atención y el seguimiento a la fuerza de trabajo calificada.

El 16,9% de los investigados coinciden en que la preparación y superación de los dirigentes que se proyecta no se tiene en cuenta la gestión y el seguimiento a la Fuerza de Trabajo Calificada y el 20,5% manifiesta que se tiene en cuenta en parte.

El 63.9% identifican como continuas y sistemáticas las necesidades de aprendizaje de los dirigentes de las áreas de Gestión de Recurso Humano. El 60.2% plantea que no se concibe la preparación en la gestión y seguimiento de los funcionarios de las áreas de Gestión de Recurso Humano por parte del dirigente superior.

Por otro lado el 30.1% manifestó que los dirigentes de las áreas de Gestión de Recurso Humano, desde el punto de vista de la gestión de la fuerza de trabajo calificada no se encuentran bien preparados y el 34.9% afirman que en parte están preparados. El 57,8% plantea que la preparación de los dirigentes del área de recurso humano se ejecuta teniendo en cuenta las características de su entidad. El 33.7% plantea no tenerse en cuenta, en las acciones que se proyectan de preparación, los documentos normativos del área de recursos humanos. (Anexos 5)

En la entrevista a 55 directivos y funcionarios de la dirección de Trabajo con experiencia en las visitas de seguimiento a los graduados en las organizaciones de la provincia, el 76.9% coinciden en que se debe elevar la preparación de los directivos que atienden recurso humano en las organizaciones, el 64,1% planteó que la no motivación al trabajo que realiza afecta la permanencia de la fuerza de trabajo calificada y el 56.4% manifestó que se debe seleccionar a los mejores trabajadores para tutores, fundamentalmente cuando se trata de graduados de la enseñanza media. (Anexos 6)

Una vez procesadas las informaciones procedentes de las fuentes primarias y secundarias, cuya triangulación permitieron identificar, a partir de las técnicas aplicadas, las principales fortalezas y debilidades. Se determinan también los factores a favor y limitantes existentes.

Fortalezas

1. La Estrategia Nacional de preparación y superación de los cuadros del Estado y del Gobierno se realizar acorde a la política del Partido Comunista de Cuba y se aplica a todos los sectores y niveles del país.
2. Están determinadas las principales causas de movilidad o fluctuación, así como las carreras y especialidades que mayor número de bajas causan en las organizaciones.
3. El 55,3% de los directivos de las áreas de Gestión de Recurso Humano son

universitarios.

4. La provincia cuenta con una universidad con resultado a nivel nacional, con profesores con alta calificación y asesoramiento metodológico.
5. Contar con el Instituto Provincial de Estudio Laborales con experiencia en la preparación de directivos y funcionarios en temas laborales.
6. Existencia de cinco centros de desarrollo y capacitación en las organizaciones para actualizar a sus directivos y funcionarios en la política propia del sector.
7. Considerar a la capacitación como una actividad con un profundo impacto en el cambio individual y organizacional.
8. Estar diseñada la estrategia de desarrollo sostenible a nivel de provincia, municipio y organización hasta el año 2030.

Debilidades

1. Baja preparación de los dirigentes en las áreas de gestión de Capital Humano para la gestión, planificación y seguimiento de la fuerza de trabajo calificada.
2. Deficiente seguimiento y evaluación a la fuerza de trabajo calificada por parte de los directivos de las áreas de Gestión de Capital Humano.
3. Bajo compromiso de directivos y funcionarios de las áreas de Gestión de Capital Humano para lograr en los graduados motivación a la eficiencia, a las oportunidades y expectativas laborales.
4. Insuficiente acciones para el control y evaluación de los tutores que asesoran al graduado en la etapa de preparación.
5. La fuerza de trabajo calificada no se sienten tratados como si en realidad fuesen el capital más importante dentro de la organización.
6. No son atendido los conocimientos que poseen la fuerza de trabajo calificada, al no comprenderse, ni emplearse.
7. No se toman en cuenta los criterios de la fuerza de trabajo calificada en cuanto los modos de producción o estilos de dirección.
8. La planificación de la capacitación en las organizaciones presenta problemas en su elaboración, concepción y divulgación.
9. Alto por ciento de movilidad o fluctuación de los graduados.
10. Insuficiencias en el conocimiento sobre documentos rectores que

establecen como desarrollar la planificación y seguimiento de la fuerza de trabajo calificada.

Después de ser identificadas las fortalezas y debilidades, se determinaron los factores a favor y limitantes a través de una tormenta de ideas que se realizó con un grupo de especialistas y colaboradores de las direcciones municipales y provincial de trabajo. Los resultados se exponen a continuación.

Factores a favor

1. Voluntad política del estado cubano de dar prioridad al proceso de preparación de los cuadros.
2. La concepción de que la capacitación es una inversión y no un gasto.
3. Tener diseñado el Diplomado de Administración Pública y Gestión Empresarial
4. Poseer una escuela de formación doctoral y máster en la provincia.

Contar con las normas jurídicas y los procedimientos para la atención a la fuerza de trabajo calificada.

Limitantes existentes

1. Existencia de dificultades financieras para acceder a modernas tecnologías.
2. Cambio constante de tecnología en el ámbito internacional, que exige de mayor preparación del personal.
3. Baja capacidad de comunicación y para trabajar en equipo de los funcionarios que atiende la ubicación laboral en las direcciones municipales de trabajo.
4. Resistencia al cambio de acuerdo a los hábitos tradicionales que poseen a partir la fuerza de la inercia mental de los directivos.
5. Ausencia de programas de formación de dirigentes de gestión de recursos humano en todos los niveles y los correspondientes criterios de selección.

El diagnóstico realizado confirma la necesidad de diseñar un sistema de acciones para perfeccionar la ubicación laboral, seguimiento y permanencia de la fuerza de trabajo calificada en las Organizaciones de la provincia Guantánamo.

Conclusiones del capítulo 1.

1. Después del análisis teórico realizado de los diferentes criterios sostenidos por diversos autores, se concluye que la gestión de los recursos humanos, debe ser concebido como el proceso integral, y continuo del área de capital humano, en correspondencia con las necesidades, objetivos y metas futuras de la organización.
2. La caracterización y el diagnóstico del personal que atiende la ubicación laboral y de las organizaciones que atienden a la fuerza de trabajo calificada en la Provincia Guantánamo permitió identificar insuficiencias que se manifiestan en el seguimiento y permanencia de la fuerza de trabajo calificada.
3. Los fundamentos teóricos y metodológicos sustentan la necesidad de accionar en función del perfeccionamiento y minimización de las insuficiencias que se manifiestan en el seguimiento y permanencia de la fuerza de trabajo calificada, así como a desarrollar un proceso de capacitación, dirigido a lograr un mejor desempeño de los directivos y se oriente al desarrollo económico y social sostenible que exige la sociedad contemporánea, lo que justifica la necesidad de un sistema de acciones para la preparación de los directivos de las áreas de gestión de recursos humanos en las organizaciones de la provincia Guantánamo.

CAPÍTULO 2. PROPUESTA DEL SISTEMA DE ACCIONES PARA LA PREPARACIÓN DE LOS CUADROS DEL ÁREA DE LOS RECURSOS HUMANOS ENCARGADOS DE LA UBICACIÓN LABORAL, SEGUIMIENTO Y PERMANENCIA DE LA FUERZA DE TRABAJO CALIFICADA EN LAS ORGANIZACIONES DE LA PROVINCIA GUANTÁNAMO

En este capítulo se procede a diseñar un sistema de acciones para perfeccionar la preparación de los cuadros de Gestión de Capital Humano dirigido a elevar la permanencia laboral de la fuerza de trabajo calificada en la provincia Guantánamo. Luego y sustentado en los referentes teóricos abordados en el capítulo anterior, se expone el diseño de un sistema de acciones para la preparación jurídica, a partir de normativas y procedimientos, a los cuadros de la organización; por último, se presenta las valoraciones de un grupo de expertos como forma de refrendar su aplicabilidad.

2.1. Precisión de los principales aspectos de la propuesta metodológica del Sistema de Acciones para la preparación de los cuadros del área de los Recursos Humanos encargados de la ubicación laboral, seguimiento y permanencia de la fuerza de trabajo calificada en las organizaciones de la provincia Guantánamo.

La formación es un proceso que se desarrolla para mejorar el desempeño actual en el trabajo del directivo. Hoy la formación es más decisiva que nunca antes, de ella depende el éxito empresarial u organizacional y su ventaja competitiva ya que constantemente hay que estar aprendiendo y formando nuevos valores, teniendo en cuenta los objetivos estratégicos de la organización. Frecuentemente hay que preguntarse:

- ✓ ¿Cuáles son los valores que hay que dismantelar en la organización?
- ✓ ¿Cuáles son los valores que hay que mantener?

✓ ¿Qué nuevos valores se necesitan en la organización?

Las respuestas a estas preguntas y fundamentalmente a la tercera, hay que vincularla al programa de formación, entonces crear el ciclo de la formación insertando esos nuevos valores, lo que podría quedar representado en la figura siguiente.

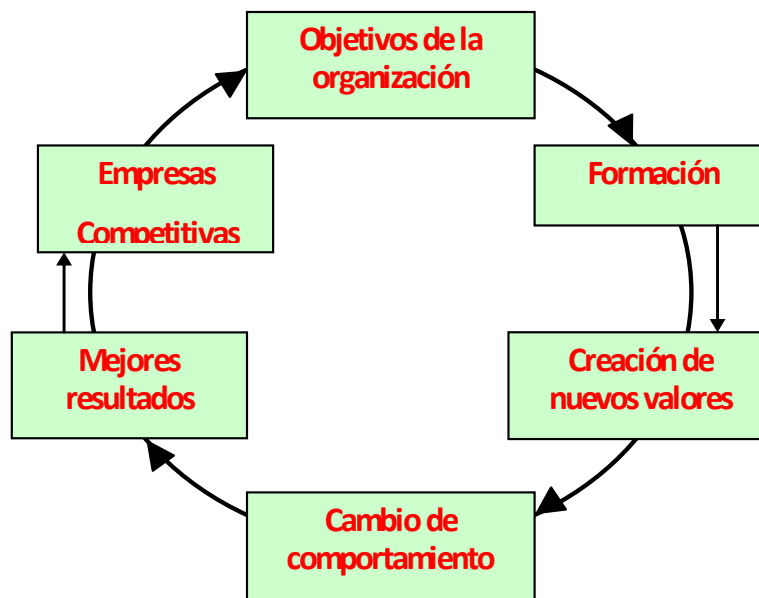


Figura 2.1: Ciclo de la formación

Proceso de formación o capacitación.

Este proceso debe ser sistemático, permanente y planificado, basado en las necesidades de las organizaciones, de los grupos de trabajadores o individuales, orientado a cambio en los conocimientos habilidades, actitudes y capacidades del hombre para elevar la efectividad del trabajo y con ello el de la organización.

Ciclo a seguir en el proceso de formación.

Es muy importante tener en cuenta en el punto de partida de ese ciclo, la determinación de las necesidades de formación (DNF), ya que las organizaciones actuales se encuentran sometidas a constantes cambios derivados del entorno competitivo en el que se mueven las empresas.

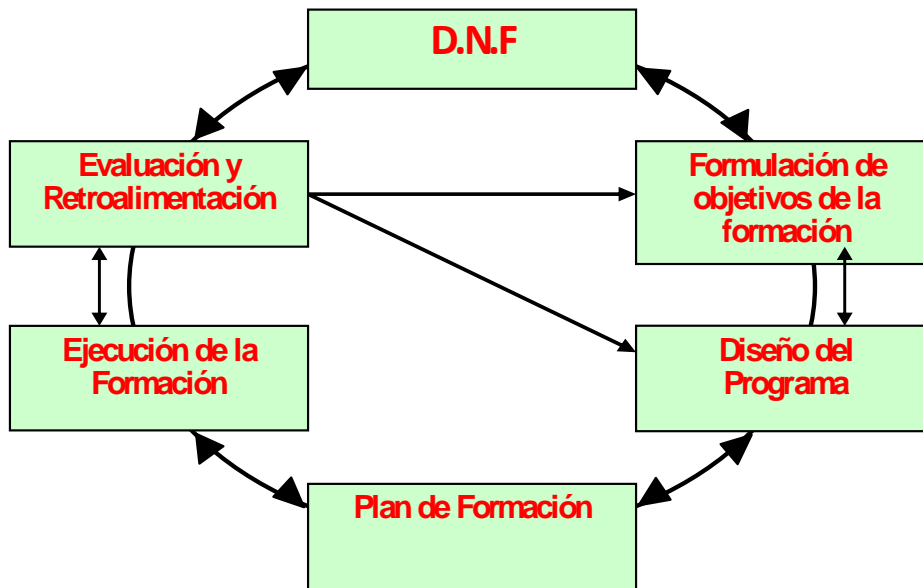


Figura 2.1: Ciclo a seguir en el proceso de formación.

Para determinar las necesidades de formación, hay que hacer un diagnóstico exhaustivo de cada directivo, teniendo en cuenta que el objetivo fundamental de la formación es la mejora continua o la eliminación de los problemas de rendimiento, eficacia, eficiencia y competitividad. No todos estos problemas se resuelven con formación, ya que pueden estar dados por deficiente control, baja calidad de la materia prima, falta de exigencia, problemas morales, etc. y por tanto, la formación no tendrá ninguna influencia sobre ellos.

Para la determinación correcta de una DNF se requiere de la aplicación de un conjunto de técnicas, las cuales se expresan a continuación:

- Encuestas.
- Entrevistas.
- Discusión en grupo.
- Análisis de las actividades de los puestos de trabajo.
- Solicitudes de los cuadros.
- Observaciones.
- Pruebas o exámenes.
- Evaluación del desempeño.
- Planeación estratégica de la organización.
- Informes sobre los resultados del cumplimiento del plan de la organización.

- Informes de los resultados de las visitas de control y auditoría.
- Criterios del que recibe el servicio.
- Requisitos para el cargo.
- Directivas del Estado y del PCC.
- Reuniones interdepartamentales
- Análisis de cargos
- Indicadores a priori (expansión de la empresa y todo lo que tiene previsto la empresa)
- Indicadores a posteriori (todos los problemas que presenta la empresa como mala calidad de su producción, baja productividad, etc.).

Las fuentes de la formación están en el individuo, los grupos y la organización, y sus causas pueden estar dadas por:

- Movimiento de los cuadros.
- Cambios en las exigencias hacia la actividad del directivo.
- Cambios en las bases científicas de la calificación de los cuadros.

Hay que recordar que el objetivo de esta formación está en decidir si esta se necesita o no. Los niveles de estas necesidades se dan en la empresa, en las tareas y en las personas.

A nivel de empresa: El análisis empresarial se ocupa de estudiar los factores generales de la empresa, como su cultura, sus fines, sus proyectos, el clima empresarial, sus objetivos a corto y largo plazo y su estructura. Si la estrategia empresarial hace énfasis en la innovación, puede necesitar un programa de formación centrado en fomentar la creatividad de los cuadros.

A nivel de la tarea: Consiste en estudiar el trabajo que se va a realizar. Se centra en los contenidos y tareas del puesto del trabajo para determinar la formación que se necesita (qué conocimientos, qué habilidades y qué actitudes) para desempeñar adecuadamente el puesto.

A nivel de la persona: Consiste en estudiar cómo los cuadros o el directivo están llevando a cabo sus funciones y tareas con el fin de decidir quiénes o quién necesita formación y en qué

Formulación de objetivos.

Para que un programa de formación tenga éxito debe tener objetivos realistas (basados en las necesidades de formación) los que proporcionan una guía de los contenidos del programa y establecerán los criterios para valorar su eficacia. Los objetivos son los fines hacia los cuales se dirigen las actividades de la formación y como categoría rectora cumplen las siguientes funciones:

- Determinan el comportamiento final, o sea, los resultados a alcanzar, teniendo en cuenta los recursos y medios para lograrlos.
- Orientan las actividades hacia lo que se quiere alcanzar, es decir, actúan como faro que guía los pasos subsiguientes.
- Propician la concentración en lo fundamental.

Diseño del programa

Para que un programa de formación tenga éxito debe partir de los objetivos de la formación, en concordancia con la DNF. El programa constituye el documento metodológico que define con exactitud los elementos que harán posible la efectividad del proceso de formación, puntualiza los conocimientos, habilidades y actitudes que se pretenden alcanzar, el grado en que se alcanzarán estos aspectos y la forma de organizar el proceso.

Al confeccionar un programa de formación hay que tener en cuenta.

- Resumen de la DNF.
- Objetivos a alcanzar.
- Características generales del curso (tipo de curso, su duración, los recursos para su realización, etc.).
- Métodos y técnicas a utilizar.
- Fondo de tiempo distribuido por actividad.
- Horario docente.
- Orientaciones metodológicas.
- Sistema de evaluación.
- Bibliografía.
- Claustro de profesores que desarrollarán el programa.

Un programa de formación bien diseñado surge de los objetivos estratégicos de la empresa. Para que este tenga resultados debe estar vinculado, por ejemplo, a la

gestión total de la calidad. Si las personas que participan en el programa lo consideran sólo como tiempo fuera de la empresa, no sacaran ningún partido. El directivo de la empresa debe hacer entender el objetivo y contenido de la formación y la influencia que el participante tendrá en el trabajo una vez concluida la formación. Es importante que los cuadros conozcan la totalidad del proceso de formación, los que se deben auxiliar del departamento de recursos humanos.

Plan de formación.

_Al elaborar el plan de formación hay que hacerse las siguientes preguntas:

- Para qué (objetivos).
- En qué o que debe enseñarse.
- Cómo debe enseñarse.
- Quién debe aprender.
- Con qué.
- Dónde debe enseñarse.
- Cuándo debe enseñarse.
- Quién o quiénes deben enseñar.

Puesta en marcha del programa.

La puesta en marcha del programa es el momento esencial de la ejecución de todas las fases desarrolladas anteriormente y demuestra cómo fue llevado a cabo el proceso de diseño del programa de formación. Toda la información que se recoge en esta fase servirá de base para realizar la evaluación y retroalimentación.

Evaluación y retroalimentación.

Proceso de evaluación: Durante la fase de evaluación del proceso de formación se evalúa la efectividad del programa de formación y el grado en que los cuadros aplican los conocimientos adquiridos en los cursos recibidos, teniendo en cuenta los nuevos conocimientos adquiridos, la comprensión, los hábitos y las habilidades de estos en relación con el estado anterior a la formación recibida que posibilite obtener una mayor efectividad en el desempeño de sus funciones ya sea en el aspecto cualitativo como cuantitativo

En la evaluación de la formación de cuadros pueden aplicarse las siguientes fases.

A la entrada del proceso de formación: encaminada a conocer cuáles son las necesidades reales de formación que tienen los cuadros (DNF) y la brecha existente entre el comportamiento requerido y el real. Como instrumentos adicionales a la evaluación de entrada, se pueden aplicar de forma individual; cuestionario, encuesta, test al inicio de cada programa de formación, cuestión que permitirá realizar ajustes al programa.

Durante el proceso de formación: encaminada a observar, apreciar y analizar el grado de asimilación de los conocimientos impartidos en las diferentes temáticas o etapas del programa de formación o enseñanza; el grado de satisfacción de las necesidades iniciales de formación; el cambio en la actitud y comportamiento de los cuadros que están en el proceso de formación.

La evaluación a la salida del proceso de formación debe servir como elemento integrador y por tanto debe resumir los aspectos siguientes:

- Grado de satisfacción de la DNF determinada inicialmente.
- Valoración integral de los resultados de la evaluación durante el proceso de enseñanza-aprendizaje en sus diferentes etapas y aspectos.
- Evaluación final, si es necesario, integradora de las diferentes temáticas recibidas.
- Plan individual de medidas para el desarrollo del directivo, de acuerdo al comportamiento esperado y real.

Evaluación transcurrida un tiempo después de finalizado el proceso de formación. Esta incluye dos fases diferentes pero complementarias.

- La evaluación del efecto de la formación en el trabajo de los cuadros.
- La evaluación integral del directivo.

La primera fase consiste en valorar el nivel de efectividad que éstos han logrado en su gestión como directivo, una vez recibidas distintas formas de formación. La segunda fase constituye una referencia fundamental ya que el sistema de trabajo con los cuadros está integrado por un conjunto de subsistemas interrelacionados que llevándolo unidos (como un sistema) dan un resultado mayor.

En sentido general, la formación puede medirse en términos cualitativos y cuantitativos, o sea, monetarios y no monetarios. Se pueden realizar estudios teniendo en cuenta un conjunto de criterios o indicadores que tengan como objetivo

valorar el grado en que han sido aplicados los conocimientos adquiridos por los cuadros y estudiar las causas que han impedido lograr los resultados esperados en el programa de formación de que se trate, proponiendo las estrategias alternativas que correspondan.

Los criterios de formación que pueden medirse en términos cuantitativos

Un programa de formación diseñado para aumentar la eficiencia o la eficacia económica de los cuadros, podrá evaluarse en cuanto a sus efectos sobre la productividad del trabajo, sobre costos, sobre rentabilidad, etc.; pero nunca en función de la satisfacción del directivo. La formación es una inversión, por lo que se debe determinar si se están produciendo los resultados adecuados o esperados. Si la formación no puede medirse de forma directa, por lo difícil de la recopilación de datos, la empresa debe al menos hacer un cálculo de los costos y los beneficios de la misma, de la siguiente forma:

- Reacción de los participantes en la instrucción (los participantes pueden dar una calificación tanto al curso de formación como al instructor del curso).
- Aprendizaje adquirido de los contenidos del curso (se puede aplicar un examen en la propia empresa a los participantes, una vez recibido el curso).
- Utilización de nuevas habilidades y conocimientos después que se incorporen al trabajo.
- Incremento o no de las ganancias de la empresa debido a la inversión en formación.

Sería muy bueno obtener los datos, del área o de la empresa de donde procede el directivo que va a recibir formación, antes y un tiempo después de la formación para poder medir los resultados en términos económicos y determinar si el curso de formación tiene resultados positivos o no para la empresa. También se pueden comparar los o el grupo que ha recibido formación con los grupos o el grupo que no ha recibido formación (grupo de comparación).

A través de la evaluación posterior al proceso de enseñanza –aprendizaje se pueden determinar los problemas que persisten y las causas que los originan, entonces se tendrá que realizar nuevas DNF lo que se convierte en un proceso continuo y repetitivo que permitirá ir aclarando un mayor universo en las evaluaciones

periódicas a los cuadros y determinar los cambios producidos de un ciclo a otro, por tanto, contar con otro tipo de evaluación por esta vía.

Proceso de retroalimentación: La evaluación constituye la base para el perfeccionamiento constante del proceso de formación, ya que ella permite la retroalimentación que debe producirse en todo el nivel involucrado en este proceso (DNF, diseño del programa, etc.).

Entendiendo que formación es desigual a perfeccionamiento, ya que la formación dota al directivo de habilidades concretas y lo ayuda a corregir carencia en su eficacia y eficiencia, mientras que el perfeccionamiento ayuda a adquirir nuevas habilidades que la empresa necesitará en el futuro.

La retroalimentación puede utilizar el testimonio de los propios cuadros (alumnos) quienes informan el valor de la instrucción recibida, se pueden aplicar encuestas, entrevistas a los jefes y subordinados en etapas posteriores a la terminación de los cursos las que pueden constituir fuentes importantes de la información, también se puede hacer revisión de documentos como: cumplimiento del plan de producción y servicios, revisar las actas de las reuniones efectuadas, etc. Estos métodos servirán para conocer el grado de aplicación de lo aprendido por el alumno y demostrar la eficacia del curso, lo que permite su corrección en periodos posteriores.

¿Tendrá resultado la formación?

El director de la empresa debe hacer entender el objetivo y el contenido de la formación y la influencia que el participante en la formación tendrá en su puesto de trabajo. Para que la formación tenga resultado debe estar vinculado a los objetivos estratégicos de la empresa.

Enfoque, métodos y formas utilizadas en la formación de cuadros.

La selección de los enfoques, formas y métodos de formación a cuadros estará en correspondencia con las necesidades, objetivos, contenidos, recursos y posibilidades de cada organización.

Los enfoques pueden ser:

- Fuera del puesto de trabajo.
- En el puesto de trabajo.
- Auto preparación.

En Cuba la preparación de los cuadros se rige por la Estrategia Nacional de Preparación y Superación de Cuadros y Reservas del Estado y el Gobierno (Consejo de Estado, 2010). Las exigencias actuales requieren de cuadros bien preparados, capaces de hacer cumplir las políticas y medidas aprobadas para el desarrollo económico y social del país.

Por ello la capacitación de los cuadros con calidad, pertinencia y rigor científico, constituye una actividad estratégica (González y Gorget, 2016), necesaria, impostergable y decisiva para enfrentar la proyección económica-social del país, así como garantizar mejores servicios al ciudadano cubano.

El sistema que se propone adopta los principales preceptos o regularidades que ya asume la preparación de cuadros y reservas, pues es consideración del autor de la investigación, que tienen puntos de alta coincidencia con las aspiraciones a lograr con el aporte que se entrega el cual tiene como finalidad el aprendizaje de la actualización continua de los conocimientos y habilidades durante su vida profesional, lo que contribuye, de forma sistemática, a la elevación de la eficiencia y la calidad en el cumplimiento de sus funciones y al desarrollo de una atención superior a la fuerza de trabajo calificada en cada organización.

Para el diseño del sistema se asumió los siguientes principios:

1. **Superación continua, integral y pertinente:** Todos se superan a lo largo de su vida profesional, que abarca todos los ámbitos de actuación de los cuadros, de acuerdo con las necesidades de superación, independientemente del título académico que ostente. Es el medio para proveer y desarrollar competencias y destrezas que deben poseer los cuadros del Estado y del Gobierno cubanos.
2. **Carácter integrador:** A partir de las prioridades en la formación profesional e investigativa de los cuadros. Este principio potencia la idea del tratamiento a la preparación en todos los componentes de su formación. debe concebirse integralmente y organizarse como un sistema, contemplando todos los componentes y combinando las formas, los contenidos, los plazos de tiempo, los recursos necesarios para que esta sea continua, eficiente y específica, dirigida a las necesidades de cada directivo y de los planes de desarrollo estratégico y las características de cada organización.

3. **Múltiple:** Combina las diferentes formas organizativas y vías de capacitación, con el objetivo de lograr una formación integral y continua de los cuadros.
4. **Flexible:** Articulado de tal manera que permita a los cuadros ir venciendo los diferentes objetivos de formación de acuerdo con sus potencialidades y condiciones y ritmo de estudio.
5. **Pleno acceso:** Todos los cuadros pueden participar en todas las actividades que necesiten del sistema.
6. **Motivación, aprendizaje colaborativo y la autogestión del aprendizaje:** A partir de la comprensión de la necesidad de superación y en colaboración con los demás, sobre todo de aquellos con más desarrollo, donde el profesor gestiona su propia estrategia de superación.
7. **Esfuerzo adicional:** Basado en la motivación y compromiso de los cuadros, se requiere de un esfuerzo adicional, de un extra en su preparación consiente al que debe dedicarse tiempo y trabajo independiente. Es su deber estudiar, desarrollarse, luchar por aumentar sus conocimientos y habilidades para alcanzar la excelencia, aprovechar todas las oportunidades para mantenerse actualizado. Todo cuadro debe ser un autodidacta, fomentando su disciplina en el estudio y los hábitos de adecuado aprovechamiento del tiempo.
8. **Delimitación de responsabilidades:** La dirección provincial de Trabajo, establecerá coordinaciones y acuerdos de obligación de las diferentes instancias (Organismo, Universidad Guantánamo, las escuelas ramales), dejando establecida sus propias responsabilidades.
9. **Autoevaluación:** Como vía implícita en el sistema de acciones, para darle continuidad a la determinación de necesidades de superación de cada cuadro, independientemente de su título académico, esencial para la proyección de nuevas acciones de superación o formación.

Para lograr éstos principios, se establecen objetivos que implican transformaciones graduales, con el propósito de alcanzar cambios en los resultados que se esperan en correspondencia con las necesidades concretas y las posibilidades reales en la preparación de los docentes que intervienen en el proceso de preparación de los cuadros.

2.2. Diseño del Sistema de Acciones para la preparación de los cuadros del área de los Recursos Humanos encargados de la ubicación laboral y permanencia de la fuerza de trabajo calificada en las organizaciones de la provincia Guantánamo.

Objetivos del sistema.

Objetivo General. Lograr resultados superiores en la preparación de cuadros de las áreas de capital humano de manera priorizada, a través de acciones que en su diversidad recogen las distintas vías para incorporar e implementar en el control de sus funciones, la atención y seguimiento de la ubicación laboral de la fuerza de trabajo calificada.

Objetivos específicos.

1. Lograr que se concienticen en las políticas aprobada sobre la atención a la fuerza de trabajo calificada.
2. Estimular el interés por la autopreparación, sistematizar el estudio y discusión de los materiales con las intervenciones de los principales cuadros de la Revolución, y de documentos rectores de la política económica, y en especial la laboral, sobre el papel que tiene que jugar el cuadro en la gestión.
3. Desarrollar capacidades para el análisis, interpretación científica y solución de problemas que integran todas las dimensiones que intervienen en el fenómeno (económica y contable, jurídica, comunicativas, medioambiental, social, etc.).
4. Propiciar sesiones de debate de los preceptos del Código de Trabajo encaminado al conocimiento por todos y al afianzamiento de los procesos que se establecen en el mismo.
5. Utilizar las vías que responden a las necesidades de los cuadros para insertar el enfoque político ideológico en todas las acciones de preparación.
6. Determinar en cada estructura del sistema y en general el actor responsable de la integración de todas las acciones.

Estructura del Sistema de Acciones.

Las acciones son una combinación de componentes, vías de preparación, con prioridades del diagnóstico, la consulta a implicados sobre posible aporte de la investigación. La estructura del sistema en sentido general se conforma con acciones

a corto, mediano y largo plazo, en una secuenciación que permite ir acumulando e integrando conocimientos y habilidades.

Dentro de esta estructura temporal, aparecen acciones que se consideran internas pues dependen exclusivamente de la dirección de Trabajo y acciones externas en la que se involucran organismos rectores y otros actores territoriales que tienen que ver con el seguimiento a la ubicación laboral de la fuerza de trabajo calificada en la provincia de Guantánamo.

Acciones A Corto Plazo.

Acciones Internas.

Acción 1: Desarrollar seminarios teóricos-metodológicos con cuadros y funcionarios de la dirección provincial y las direcciones municipales de trabajo que atienden el proceso de ubicación y seguimiento de la fuerza de trabajo calificada.

Ejes Temáticos que se sugieren:

- La Política aprobada por el Gobierno y Estado cubano para la gestión de la fuerza de trabajo y en especial la calificada.
- Documentos rectores que establecen la política de empleo en Cuba y su implementación. Lineamiento de la política económica y social del Partido y la Revolución.
- Los antecedentes históricos del Código de Trabajo. La estructura que la conforman, fundamentos y principios del derecho laboral cubano.
- Las ideas básicas expuestas por nuestro Comandante en Jefe en la definición del capital humano y la necesidad de atender la fuerza de trabajo calificada.
- Papel de las direcciones municipales de trabajo en la planificación, el asesoramiento, ubicación y control de las acciones para el seguimiento en la ubicación laboral de la fuerza de trabajo calificada.
- Diagnóstico del estado actual de la permanencia laboral de la fuerza de trabajo calificada en Guantánamo.
- Sistema de acciones para la preparación de los cuadros de Gestión de Capital Humano dirigido a elevar la permanencia laboral de la fuerza de trabajo calificada en la provincia Guantánamo.

Responsables: Cuadros de la dirección provincial y municipales de Trabajo.

Fecha de cumplimiento estimada: Mensual año 2021.

Esta acción es prioritaria, a partir de que prepara a los actores encargados de controlar la gestión de las áreas de Capital Humano en las organizaciones. Es una de las causas expuesta en el proceso de diagnóstico, donde se plantea poco dominio de los funcionarios encargados del seguimiento y control de la fuerza de trabajo calificada en las organizaciones. Desarrollar seminarios teóricos-metodológicos tiene la misión didáctica de favorecer la preparación de los cuadros y funcionarios en las Direcciones Municipales de Trabajo.

La acción puede extenderse a todos los funcionarios de las direcciones municipales de trabajo y la dirección provincial, donde se efectúa la preparación; se destacan en esta actividad el principio de pleno acceso y de carácter integrador a partir de las prioridades en la formación en la política laboral de Cuba y en especial lo relacionado con la gestión de la fuerza de trabajo. Todo lo anterior favorece la superación continua, integral y pertinente.

Acción 2: Estimular la autopreparación en los cuadros y funcionarios de la dirección provincial y las direcciones municipales de trabajo.

Ejes Temáticos que se sugieren:

- Desarrollar hábito de lectura de los documentos e indicaciones metodológicas del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social y otras organizaciones implicadas.
- Estudio de las políticas aprobadas y los documentos rectores para la atención a la fuerza de trabajo calificada y las principales intervenciones de los cuadros de la Revolución sobre este tema.
- Materiales, artículos, estrategias y lineamientos relacionados con la gestión de los recursos humanos.
- Valoración práctica del cumplimiento de lo establecido en las disposiciones laborales vigentes, a partir del modo de actuación de los mismos dentro de la empresa estatal.

Responsables: Directores y funcionarios municipales de Trabajo.

Fecha de cumplimiento estimada: Año 2021.

Esta acción, se basa en lo fundamental en la motivación que los cuadros y funcionarios deben mostrar con respecto a la información requerida para, asumir con

responsabilidad, la transmisión posterior del conocimiento en el desarrollo de controles metodológicos a las áreas de gestión de Capital Humano de las organizaciones.

Acción 3: Evaluar en el consejo de dirección de la dirección provincial de Trabajo el cumplimiento de las acciones para la ubicación y seguimiento de la fuerza de trabajo calificada

Ejes Temáticos que se sugieren:

- Cumplimiento de las acciones planificadas.
- Principales problemáticas surgidas en el cumplimiento del sistema y medidas para solucionarla.
- Responsables: Director provincial de Trabajo.
- Fecha de cumplimiento estimada: semestral.

Esta acción permitirá evaluar el cumplimiento de las demás acciones y a su vez la preparación de los cuadros de la dirección provincial de trabajo y otros actores que intervienen en el proceso de seguimiento de la fuerza de trabajo calificada.

Acciones Externas:

Acción 4: Impartición de conferencias especializadas de actualización sobre el papel que le corresponde a los cuadros de las áreas de gestión de Capital Humano en el seguimiento a la fuerza de trabajo calificada.

Ejes Temáticos que se sugieren:

- Prioridades, objetivos y problemáticas de la gestión de Capital Humano que presentan las organizaciones en la provincia.
- Elementos que conforman la estrategia de organización relacionada con la gestión del Capital Humano.
- El papel de los cuadros de las áreas de gestión de Capital Humano en la planificación, el control, atención y seguimiento de la fuerza de trabajo calificada.
- La formación de la fuerza de trabajo calificada mediante programas de desarrollo profesional y motivacional.
- Enfoque de gestión por procesos

Responsable: Dirección Provincial de Trabajo.

Fecha de cumplimiento estimada: año 2021.

Esta actividad, es la segunda prioridad, consecuencia de la superación continúa, es propiciada por conferencistas, profesores del IPEL y la Universidad, con temas Especializados favoreciendo el enriquecimiento cognoscitivo de cada cuadro y especialistas en su formación integral y pertinente, acerca de problemas de gestión de capital humano. Para lograr que esta acción sea efectiva se ha de garantizar el pleno acceso de todos los cuadros motivados a aprender.

Acción 5: Seminarios a trabajadores seleccionados como tutores para atender el proceso de preparación de los graduados.

Ejes Temáticos que se sugieren:

- Documentos rectores de la política laboral y salarial. Código de Trabajo de la República de Cuba.
- Comportamiento organizacional, con énfasis en el desempeño, satisfacción con el trabajo, compromiso y la fidelidad a la organización.
- Formación de valores y principios éticos que sustentan nuestro Sistema Político.
- Comportamiento humano en la fuerza de trabajo calificada.

Esta preparación permite que los tutores ofrezcan una atención personalizada haciendo un seguimiento constante a cada graduado e influyan más en sus motivaciones.

Acción 6: Realización de intercambio de experiencia entre los cuadros de gestión de Capital Humano de las organizaciones.

Ejes Temáticos que se sugieren:

- Los cuadros deben de recibir una preparación práctica mensual entre las organizaciones que presentan un mejor trabajo en la gestión de la fuerza de trabajo calificada y han definido la estrategia para el seguimiento, junto a cuadros y funcionarios seleccionados de las direcciones municipales de trabajo.

Responsables: Director del IPEL y de los organismos seleccionados.

Fecha de cumplimiento estimada: trimestral año 2021.

Este entrenamiento permite la participación, con pleno acceso, de todos los cuadros de las organizaciones, basados en la motivación, para profundizar de manera teórica y práctica en su formación, a partir de un mayor conocimiento de las organizaciones a las que visitaran.

La organización de los intercambios en las organizaciones de forma trimestral responde al principio flexible, de acuerdo con las potencialidades y condiciones de cada organización y del trabajo sostenido que tiene en el seguimiento y atención a la fuerza de trabajo calificada. En estos intercambios siempre debe existir un momento para asesorar y corregir las dudas que se puedan presentarse por los cuadros y un momento para evaluar, reconocer los resultados y estimular ante el colectivo a los cuadros más destacados.

Esta acción consolida conocimientos para poder continuar incorporando cuadros en este proceso de preparación, favorece la convicción de trabajar con eficacia y eficiencia en los procesos de gestión de la fuerza de trabajo

Acciones a mediano plazo.

Acciones Internas.

Acción 7: Gestionar la incorporación del 60 % de los profesores del IPEL en maestrías afines, desarrolladas por la universidad de Guantánamo.

Ejes Temáticos que se sugieren:

- Programa de maestría en ciencia de la educación diseñado por la universidad de Guantánamo.
- Programa de maestría en dirección y administración diseñado por la universidad de Guantánamo.
- Diseñar programas de maestrías en Administración de Recursos Humanos para fortalecer las funciones de Recursos Humanos mediante conocimientos especializados de vanguardia y habilidades de planificación, gestión estratégica y dirección hacia al desarrollo organizacional.

Responsables: Director del IPEL y universidad Guantánamo.

Fecha de cumplimiento estimada: año 2022.

Para esta acción los principios múltiple y flexible se integran en un programa contenidos relacionados con los conocimientos pedagógicos y la preparación de la política laboral. Está dirigida a dotar a los profesores de la información necesaria que le permita una mejor interpretación de las realidades de la política aprobadas y del papel que la Revolución desempeña hoy en ese contexto, para influir con argumentos en la preparación a los cuadros sobre la permanencia laboral de la

fuerza de trabajo calificada en la provincia Guantánamo. Fomenta la formación de los profesores mediante programas de desarrollo profesional y motivacional.

Acción 8: Potenciar la incorporación de los cuadros y funcionarios de las direcciones municipales de Trabajo en acciones de capacitación relacionada con la Gestión de los Recursos Humanos diseñada por la universidad de Guantánamo.

Ejes Temáticos que se sugieren:

- Conceptos básicos y avanzados en la gestión de Recursos Humanos.
- Estudios comparativos de dirección y gestión de Recursos Humanos en diversos entornos nacional e internacionales.
- Prácticas eficaces para el enriquecimiento de las relaciones interpersonales en el trabajo.
- Dirección Estratégica aplicada en la gestión de los Recursos Humanos.

Responsables: Directores y funcionarios Municipales de Trabajo.

Fecha de cumplimiento estimada: año 2022.

En esta acción se pone de manifiesto el principio del esfuerzo adicional, basado en la motivación y compromiso que se requiere de los directores y funcionarios Municipales de Trabajo, basado en la utilización de un esfuerzo adicional, de un tiempo extra, para prepararse en los temas impartidos sin abandonar sus responsabilidades laborales.

Acción 9: Valoración integral del impacto de la preparación de los cuadros de Gestión de Capital Humano dirigido a elevar la permanencia laboral de la fuerza de trabajo calificada en la provincia Guantánamo.

Ejes Temáticos que se sugieren:

- Lograr enfoque multidisciplinario y habilidades en un corto tiempo.
- Poseer conocimiento, entendimiento y actitudes de los tomadores de decisiones y existencia de cambios en las organizaciones y estructuras por el conocimiento adquirido y las políticas diseñadas.
- Impacto directo de políticas y decisiones ante desafíos y problemas que se presentan en la estrategia de desarrollo hasta el 2030.
- Comunicación continua entre los actores y las partes interesadas que dura más allá de la primera relación consolidada.

En este sentido la medición del impacto deberá tener un enfoque integral y su valoración deberá estar orientada a la capacidad de generar el cambio de mentalidad requerido. La contribución al impacto de la preparación de los cuadros de Gestión de Capital Humano dirigido a elevar la permanencia laboral de la fuerza de trabajo calificada en la provincia Guantánamo, debe llevarse a cabo con un enfoque sistémico, holístico y de innovación abordando de forma coordinada y armónica las tres etapas antes descritas, con la participación de los actores involucrados, según las responsabilidades y competencias requeridas. Lograr que sean empáticos y desarrollen a plenitud el sentido de pertenencia con los recién graduados.

Acción 10: Propiciar la incorporación de cuadros y funcionarios de las direcciones municipales de trabajo con 12mo grado a los estudios universitarios.

Ejes Temáticos que se sugieren:

- Con prioridad en carreras afines a los recursos humanos.
- Realizar coordinaciones con la universidad para la incorporación en la modalidad por encuentro

Responsables: Directores Municipales de Trabajo.

Fecha de cumplimiento estimada: año 2022.

Esta acción permite que el personal responsabilizado con el control de la ubicación de la fuerza de trabajo calificada eleve su conocimiento y profesionalidad con concepto básico y más avanzado de la gestión de los recursos humanos y con métodos y herramientas para un mejor seguimiento a la fuerza de trabajo calificada.

Acciones Externas:

Acción 11: Realización de diplomados diseñados para la Gestión de Capital Humano en la universidad de la provincia.

Ejes Temáticos que se sugieren:

- Conceptos básicos y avanzados en la gestión de Recursos Humanos.
- La gestión del Capital Humano en el entorno cubano.
- Estrategia organizativa, el liderazgo, dirección con enfoque de valores.
- La comunicación institucional.
- Los procesos y contingencias a las que está sujeta la organización

- Proceso de planificación de la fuerza de trabajo calificada en Cuba. Documentos rectores.

Responsables: Universidad de Guantánamo.

Fecha de cumplimiento estimada: Anual.

Para esta acción los principios múltiple y flexible se integran en un programa contenidos relacionados con la gestión de Capital Humano. Está dirigida a dotar a los cuadros de las áreas de Gestión de Capital Humano de la información necesaria que le permita una mejor interpretación de las realidades en la organización y del papel que desempeña hoy en ese contexto, para influir con conocimiento en la atención a la fuerza de trabajo calificada.

Acción 12: Desarrollar talleres o eventos con las organizaciones en la provincia sobre el papel de las áreas de Capital Humano dirigido a elevar la permanencia laboral de la fuerza de trabajo calificada.

Ejes Temáticos que se sugieren:

- Experiencia en el seguimiento y atención a la fuerza de trabajo calificada para lograr la permanencia laboral.
- Convocar dentro del programa de eventos, de la Asociación de economista de Cuba, el CITMA y las universidades en Guantánamo la presentación de trabajos investigativos sobre temáticas de la gestión de Capital Humano en correspondencia con el momento histórico y las necesidades investigativas en el territorio.

Responsables: Centro Universitario, CITMA y ANEC.

Fecha de cumplimiento estimada: Anual.

Esta actividad exige de un esfuerzo adicional, sustentado en la búsqueda de la información pertinente sobre los temas a debate en los talleres, se requiere estimular la motivación y el compromiso de los cuadros y especialistas de las direcciones de Trabajo y los cuadros de las organizaciones, los cuales deben asumir que su preparación necesita un extra, que la investigación presupone dedicación, tiempo y trabajo independiente.

Acción 13: Incorporar en los temas de capacitación de los Consejo de Administración Municipal la evaluación del seguimiento a la ubicación de la fuerza de trabajo calificada.

Ejes Temáticos que se sugieren:

- Concepción anticipada de la preparación de los cuadros
- Capacitar a los miembros del Consejo de Administración Municipal en los documentos rectores del seguimiento de la fuerza de trabajo calificada.
- Papel del Consejo de Administración Municipal en el control del proceso de capacitación de los cuadros de las organizaciones.

Responsables: Director Municipal de Trabajo.

Fecha de cumplimiento estimada: Anual.

Esta acción garantiza elevar la preparación del gobierno municipal para ejercer el control a las organizaciones en el tema relacionado con el seguimiento y ubicación de la fuerza de trabajo calificada en la provincia.

Acción 14: Preparar la totalidad de los consejos de dirección de las organizaciones en la provincia.

Ejes Temáticos que se sugieren:

- Herramientas de trabajo que pueden ser empleadas para evaluar y motivar a los cuadros por el resultado de su preparación
- Comportamiento organizacional, con énfasis en el desempeño, satisfacción con el trabajo, compromiso y la fidelidad a la organización de la fuerza de trabajo.
- El comportamiento individual como aspecto fundamental del comportamiento organizacional.

Responsables: Director Municipal de Trabajo.

Fecha de cumplimiento estimada: Anual.

Esta acción contribuye a la solución de las dificultades existentes en el conocimiento de los cuadros para dirigir con eficiencia y eficacia el proceso de seguimiento a la fuerza de trabajo calificada en el puesto de trabajo.

Acciones a largo plazo.

Acciones Internas.

Acción 15: Gestionar la incorporación del 40 % de los profesores del IPEL en maestrías afines, desarrolladas por la universidad de Guantánamo.

Ejes Temáticos que se sugieren:

- Programa de maestría en ciencia de la educación diseñado por la universidad de Guantánamo.
- Programa de maestría en dirección y administración diseñado por la universidad de Guantánamo.
- Diseñar programas de maestrías en Administración de Recursos Humanos para fortalecer las funciones de Recursos Humanos mediante conocimientos especializados de vanguardia y habilidades de planificación, gestión estratégica y dirección hacia al desarrollo organizacional.

Responsables: Director del IPEL y universidad Guantánamo.

Fecha de cumplimiento estimada: año 2022.

Esta acción es un complemento a la acción 5 la cual está dirigida a completar en un tiempo mayor la totalidad de los profesores del IPEL con grado científico, lo cual permite ganar en eficacia y eficiencia en la preparación de los cuadros de las áreas de Gestión de Capital Humano de las organizaciones en el seguimiento a la fuerza de trabajo y en especial a la calificada.

Acción 16: Propiciar la incorporación de cuadros y funcionarios del sistema de trabajo en acciones de postgrado como especialidad o maestría.

Ejes Temáticos que se sugieren:

- Con prioridad en Dirección Administrativa y Gestión de Capital Humano.
- Otros programas académicos de amplio acceso que imparte la Universidad de Guantánamo.

Responsables: Director municipal de Trabajo y universidad Guantánamo.

Fecha de cumplimiento estimada: año 2025.

Acciones Externas:

Acción 17: Desarrollo de Maestrías diseñada para cuadros de las áreas de Gestión de Capital Humano en la universidad de la provincia.

Ejes Temáticos que se sugieren:

- Con prioridad, en la gestión de Capital humano.

- Maestrías de amplio acceso que imparte la universidad y se puedan involucrar las áreas de gestión de Capital Humano.
- Capacidades habilidades de planificación, gestión estratégica y dirección hacia al desarrollo organizacional y al estímulo del talento en la organización.
- Funciones de cuadros de gestión de Capital Humano para el dominio de procesos operativos y estratégicos, así como de herramientas digitales, presentes desde la selección hasta la retención de la fuerza de trabajo calificada.

Responsables: Universidad Guantánamo.

Fecha de cumplimiento estimada: Anual.

Esta acción se planifica de manera armónica e integrada. A la misma se unen, otras actividades de postgrado que sean necesarias y actividades de formación continua y capacitación que pueden ser o no de postgrado; permitiendo el salto cualitativo de los cuadros y especialistas y se pueda poner de manifiesto los principios de la motivación, la autogestión del aprendizaje y esfuerzo adicional y compromiso de los cuadros.

Acción 18: Propiciar la incorporación de los cuadros de las áreas de Gestión de Capital Humano de conjunto con las universidades de la provincia en proyecto de investigación científica con aporte al desarrollo de la provincia.

Ejes Temáticos que se sugieren:

- Gestión adecuada de los recursos humanos.
- La formación de la fuerza de trabajo calificada para el modelo económico cubano.
- Papel del dirigente de las áreas de Gestión de Capital Humano en el proceso de formación de la fuerza de trabajo calificada
- Aprovechamiento de la fuerza de trabajo calificada en las organizaciones de la provincia Guantánamo.

Responsables: Universidad Guantánamo.

Fecha de cumplimiento estimada: Anual.

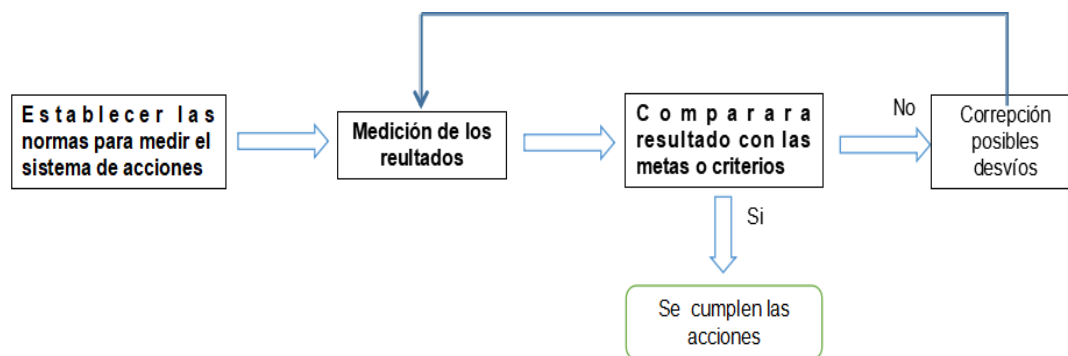
Esta acción permite profundizar en el estudio de la teoría del capital humano, abordada desde una concepción histórica dialéctica, materialista, marxista, leninista, la cual va a contribuir al desarrollo competitivo de las organizaciones en la provincia.

Todas las acciones contienen implícitamente los principios de delimitación de responsabilidades y la autoevaluación, las mismas deben estar contempladas en el plan anual de capacitación de los organismos involucrados, que responda de forma pertinente, objetiva y continua a sus necesidades de superación y de preparación en la gestión de los recursos humanos, para lograr un mejor desempeño en las actividades que dirigen. Estas actividades responden a los objetivos propuestos y admiten la ampliación de los ejes temáticos en cada una de estas, por la flexibilidad de su concepción.

Control del sistema de acciones.

Según Stoner, (1996), control es un "procesos que garantiza que las actividades reales se ajusten a las actividades planeadas". En esta investigación el control se define como la evaluación de las acciones para detectar posibles variantes respecto a lo planeado, variantes que serán corregidas mediante la utilización de un sistema determinado cuando excedan los límites admitidos. Atendiendo a la definición anterior se graficó los pasos del proceso de control del sistema de acciones a partir de la definición dada por Stoner.

Gráfico: 2.1 Pasos del proceso de control.



Fuente: Administración. 6ta edic. Stoner

Estos pasos nos permitirá definir el sistema para controlar las acciones propuestas y lograr una mayor calidad en el cumplimiento del objetivo del sistema de acciones. Establecer las normas para medir el sistema de acciones nos permite definir claramente los indicadores que se deben controlar en el proceso de implementación del sistema de acciones. La medición de los resultados es un proceso constante y

repetitivo, con frecuencia trimestral, semestral y anual, hasta que se cumpla el objetivo previsto en el sistema de acciones.

Realizar la comparación de los resultados obtenidos con las metas o criterios previamente establecidos constituye un elemento valioso para el sistema de control, es el paso para evaluar si se han cumplido las acciones como se planificaron o si se debe corregir los posibles desvíos. El control es un proceso dinámico y le infiere la necesidad de que los factores controladores estén vigilantes hasta su conclusión.

Para alcanzar el objetivo previsto en el sistema de acciones se definieron cuatro funciones básicas:

- **Énfasis en los objetivos:** es determinante que los controladores, en este caso la Dirección Provincial de Trabajo, deben ser capaces de motivar a todos los actores para que no exista desvío de los objetivos previstos en el sistema de acciones.
- **Coordinación de los factores:** es necesario que todos los actores que participan en el proceso de preparación de los cuadros y funcionarios de las organizaciones estén constantemente coordinando para que se cumplan correctamente las acciones. Existe una necesidad de integrar el esfuerzo de todos los que participan en la implementación de las acciones.
- **Autonomía y control:** permite que todos los involucrados puedan trabajar en el cumplimiento de las acciones sin la necesidad permanente del control y la supervisión.
- **Planificación estratégica:** esto nos permite medir que las acciones se cumplan correctamente como se diseñaron.

El cumplimiento del sistema de acciones implica la conformación y sistematicidad del trabajo con los organismos de relaciones, dígase Trabajo, Universidad, CITMA y ANEC. Como parte de la coordinación que debe existir entre estos organismos se planificaran encuentros con el objetivo de informar y sensibilizar al grupo coordinado e incorporar al sistema de trabajo de estos organismos la implementación del sistema de acciones para la preparación de los cuadros de las áreas de Gestión de Capital Humano que atienden la permanencia laboral de la fuerza de trabajo

calificada. En este sistema de control se tendrán en cuenta tres etapas concebidas en el período comprendido del 2021 al 2025.

- Primera etapa: acciones a corto plazo. Año 2021.
- Segunda etapa: acciones a mediano plazo. Desde 2022 hasta 2024.
- Tercera etapa: acciones a largo plazo. Año 2025.

Durante el desarrollo de las acciones se establecerán colaboración entre los factores que participan en la implementación, para favorecer el proceso de transformación de las causas que inciden en el deficiente seguimiento a la gestión de la fuerza de trabajo calificada. El grupo coordinador al concluir el año 2021, primer año de implementación del sistema de acciones, se realizará el primer taller para evaluar si se van cumpliendo los objetivos previstos y las principales desviaciones en el proceso de implementación para su corrección.

El segundo taller se realizará pasado dos años de implementación, en el año 2023. Se someterá el sistema de acciones a una evaluación profunda, donde se analizarán el cumplimiento de las acciones realizadas, en la primera y segunda etapa. Este análisis es el marco propicio para confrontar todas las dificultades, compartir las experiencias de los cuadros que participan e incorporar al sistema de acciones nuevas ideas para su enriquecimiento.

Al concluir los cinco años de implementarse el sistema de acciones para la preparación de los cuadros de Gestión de Capital Humano dirigido a elevar la permanencia laboral de la fuerza de trabajo calificada en la provincia Guantánamo, se efectuará el taller final donde se valorarán los resultados del trabajo logrado, el cumplimiento de los objetivos y metas trazadas, las transformaciones realizadas. Será el momento propicio para evaluar los resultados del impacto que ha tenido la implementación del sistema, tanto en lo internos como en lo externos.

Para la realización de las evaluaciones en cada etapa del proceso de implementación del sistema de acciones se utilizaran instrumentos de recopilación de información, definiéndose los siguientes: observación participante, grupo de discusión, encuestas por cuestionarios, entrevistas enfocadas, talleres participativos y revisión de documentos.

Otra forma de control está relacionada con la función de autonomía y control la cual establece un medidor impórtate en el sistema de acciones y permite que los involucrados puedan trabajar en el cumplimiento de las acciones sin la necesidad permanente del control lográndose tres tareas importantes:

Autocontrol por parte de los organismos. En el plan de desarrollo individual, de cada directivo en las organizaciones se deben plasmar las acciones dirigidas a la preparación de los cuadros y funcionarios de las áreas de gestión de Capital Humano. Realizar autoevaluación mensual de su cumplimiento y reflejar los resultados en la autoevaluación individual anual.

Control de cada responsable de tareas. Control por parte de la dirección provincial y las direcciones municipales de Trabajo. En el plan anual de superación del IPEL se debe especificar las acciones dirigidas a la preparación de los cuadros y funcionarios de las áreas de gestión de capital humano de las organizaciones. Mensualmente se evalúa su cumplimiento de forma individual y colectiva y reflejará los resultados en la evaluación anual de cada docente que tienen responsabilidad con el sistema de acciones. Aplicar Diagnostico de Necesidades de Aprendizaje para en correspondencia con el principio flexible del sistema incorporar otras acciones.

Control del Grupo coordinador Provincial: Este grupo está integrado por la dirección provincial de Trabajo, la Universidad, el CITMA, directora de cuadro del gobierno y directores escuelas ramales. Realizará visitas para comprobar el cumplimiento de las acciones y es responsable de modificar el sistema de acciones a partir de sugerencias o la corrección de posibles desvíos.

2.3. Valoración de la factibilidad del sistema de acciones para la preparación de los cuadros del área de los Recursos Humanos encargados de la ubicación laboral y permanencia de la fuerza de trabajo calificada en las organizaciones de la provincia Guantánamo.

Una vez diseñado el sistema de acciones para la preparación de los cuadros del área de los Recursos Humanos encargados de la ubicación laboral y permanencia de la fuerza de trabajo calificada en Guantánamo, se seleccionaron 13 especialistas y se desarrolló una dinámica de grupo para ofrecer sus criterios acerca de su factibilidad de aplicación.

Los especialistas fueron seleccionados, a partir de un conjunto de requisitos que a continuación se describen: (Anexo 8)

- La voluntariedad para participar.
- Disposición para ofrecer sus criterios acerca del sistema de acciones propuesto con objetividad y honestidad.
- Poseer experiencia profesional y prestigio.
- Buen nivel de calificación técnica y conocimiento del tema objeto de investigación.
- Tener resultados satisfactorios en la especialidad que desempeña.

Al grupo seleccionado se le explicó el objetivo que se persigue con el desarrollo de la dinámica de grupo: Validar a través de su evaluación la propuesta del sistema de acciones para la preparación de los cuadros del área de los Recursos Humanos encargados de la ubicación laboral y permanencia de la fuerza de trabajo calificada en las organizaciones de la provincia Guantánamo.

Se explica la metodología a seguir para el desarrollo de la dinámica de grupo, haciendo énfasis en elementos esenciales del trabajo en grupo, la regla de la escucha activa donde todos los criterios de los integrantes del grupo serán tenidos en cuenta y registrados para una segunda ronda de depuración de los criterios. La técnica que se utiliza: tormenta de ideas o *brainstorming*, en la variante de rueda libre, considerada una técnica propicia para generar ideas, donde las personas participan en igualdad de condiciones y tienen la posibilidad de fertilizar las ideas expuestas por otros, respetando sus criterios.

Los especialistas poseen 50 años de edad promedio con 28 años de experiencia como media, todos relacionadas con el objeto de estudio. El 100 % son graduados de nivel superior, de ellos dos ostentan el grado científico de doctor y cuatro son máster.

Una vez elegidos los especialistas se les entregó una copia del sistema de acciones para que ofrecieran sus opiniones a través del análisis de los siguientes aspectos:

- Valor metodológico.
- Pertinencia.
- Importancia para las organizaciones de la provincia.

- Sostenibilidad.

Las opiniones ofrecidas por los especialistas se resumen a continuación:

➤ **Valor metodológico del sistema de acciones diseñado.**

- Las acciones diseñadas se ajustan en general a los requisitos exigidos en la teoría, se manifiesta una lógica acertada en su estructura y acciones, sirven de guía para la elaboración de la estrategia de Capacitación del Cuadro que atiende la actividad de capital humano en las organizaciones de la provincia de Guantánamo.
- El sistema de acciones está redactado de forma clara y precisa, lo que debe contribuir a su fácil aplicación.
- La estructura del sistema de acciones es comprensible y factible de aplicar lo que favorece su implementación.

➤ **Pertinencia.**

- Los especialistas refieren que las acciones propuestas contribuyen a la solución de las insuficiencias que se manifiestan en la situación problemática asociadas a la insuficiente preparación de directivos del área de gestión de los Recursos Humanos encargados de la ubicación, seguimiento y permanencia de la ubicación laboral de la fuerza de trabajo calificada en las organizaciones de la provincia Guantánamo.
- El sistema de acciones propuesto se corresponde con las exigencias y transformaciones que demanda actualmente el país en condiciones de actualización del Modelo Económico, la preparación de las autoridades locales para asumir todo cuanto se implemente, especialmente en los municipios.
- El sistema de acciones propuesto se deriva de los resultados de la caracterización y el diagnóstico del personal que atiende la ubicación laboral y de las organizaciones que atienden a la fuerza de trabajo calificada, lo que permite la objetividad en su aplicación.

➤ **Importancia de las acciones de capacitación.**

- Las acciones contribuyen a mejorar la ventaja competitiva en los cuadros y a elevar la cultura jurídica de la organización en la provincia.

- Influye en cuanto a las insuficiencias presentes, en correspondencia con el diagnóstico, ya que en la actualidad, existen cuadros que violan lo establecido, por no dominar las disposiciones legales.
 - El Sistema de Acciones planteado permite elevar la calidad de la preparación de profesores de las escuelas ramales en la provincia, para la inserción de este enfoque en los programas que imparten.
 - Se logra mayor preparación de los cuadros de las áreas de capital humano en las organizaciones de la provincia para atender la ubicación y seguimiento de la fuerza de trabajo calificada.
 - Es compatible con la política y lineamientos prioritarios para la atención a la fuerza de trabajo calificada.
- **Sostenibilidad del sistema de acciones.**
- Reseñan los especialistas que se tienen previstos para las acciones los aseguramientos en recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos necesarios para garantizar su aplicación en los centros de educación superior y en las escuelas ramales de la provincia.

Para valorar la pertinencia de las acciones se realizó una encuesta a los especialistas considerando los indicadores descritos, en las siguientes categorías evaluativas: muy útil (MU), útil (U), poco útil (PU), no útil (NU). (Anexo 9).

A continuación, se sintetizan los principales resultados obtenidos:

Los 13 especialistas valoran entre muy útil (MU) y útil (U), la pertinencia del sistema de acciones lo que confirma que los especialistas hacen una valoración favorable de la factibilidad de aplicación de las acciones para la capacitación de los cuadros que atiende la actividad de capital humano en las organizaciones de la provincia de Guantánamo.

El 100 % de los encuestados considera que las acciones diseñadas propuestas son factibles y contribuyen a mejorar la proyección de los cuadros en sus puestos de trabajo. Además, reseñan en su totalidad que responde a los lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución y los enfoques actuales de gestión; son flexibles y de fácil aplicación, lo que permite una constante actualización

de las necesidades y exigencias internas y externas de las organizaciones y las direcciones de Trabajo.

El Sistema de Acciones planteado permite elevar la calidad de la preparación en la gestión de capital humano a cuadros y especialistas que tienen que ver con este proceso en la provincia, para la inserción en los planes de capacitación de cada organización. La consulta a especialistas sobre la factibilidad de la propuesta aprueba la necesidad de su aplicación para lograr una mayor preparación en la gestión para el seguimiento en la ubicación laboral de la fuerza de trabajo calificada de los cuadros y especialistas de la dirección provincial y municipal de trabajo y las organizaciones en el territorio.

Al realizar el análisis de los resultados, resulta significativo agregar que los planteamientos y sugerencias realizadas en la dinámica grupal, permitieron enriquecer y perfeccionar el sistema de acciones propuesto.

Conclusiones del capítulo 2.

1. En los momentos actuales de transformaciones económicas, sociales, tecnológicas y culturales en el país, se justifica la necesidad de un sistema de capacitación que se desarrolle de forma integrada, sistemática y continua, en correspondencia con las necesidades de aprendizaje de los directivos de recursos humanos, lo que significa el cumplimiento de los objetivos institucionales y con ello lograr eficiencia y eficacia en el desempeño organizacional.
2. Para contribuir a la solución del problema se diseñó un sistema de acciones basado en la siguiente estructura: Objetivos, acciones a corto, mediano y largo plazo, definiéndola internas y externas, así como los principios que regulan al Sistema y la combinación de diferentes modalidades, permiten incorporar e implementar en la impartición de sus materias la Estrategia Nacional de Preparación y Superación en la capacitación de los cuadros.
3. Los especialistas consultados tienen opinión favorable de la factibilidad de aplicación de las acciones diseñadas para la capacitación de los cuadros.

CONCLUSIONES GENERALES.

La fundamentación teórica de la relación entre las categorías gestión de los Recursos Humanos, formación, desarrollo y planificación de la fuerza de trabajo calificada, conceptualización de la fuerza de trabajo calificada y capacitación de los cuadros facilitó un posicionamiento científico con respecto a las categorías estudiadas en la investigación. A partir de este posicionamiento se escogió las herramientas teóricas necesarias para el abordaje en su totalidad del objeto y campo de acción.

La caracterización y el diagnóstico del personal que atiende la ubicación laboral y de las organizaciones que atienden a la fuerza de trabajo calificada en la Provincia Guantánamo permitió identificar insuficiencias que se manifiestan en el seguimiento y permanencia de la fuerza de trabajo calificada.

Se diseñó un Sistema de Acciones que permite elevar la calidad de la preparación de los cuadros de las áreas de Gestión de Capital Humano de manera priorizada, a través de acciones que en su diversidad recogen las distintas vías para incorporar e implementar en el control de su funciones, la atención y seguimiento de la ubicación laboral de la fuerza de trabajo calificada.

La validación de la factibilidad del sistema de acciones propuesto se realizó mediante dinámica grupal utilizando la técnica tormenta de ideas. En este proceso se demostró que el sistema de acciones es factible y se corresponde con las necesidades de preparación de los cuadros encargados de la ubicación y seguimiento de la fuerza de trabajo calificada en la provincia de Guantánamo.

RECOMENDACIONES

Por la importancia que posee el tema propuesto para los cuadros de las áreas de capital humano de las organizaciones en la provincia de Guantánamo, se recomienda:

- Proponer al gobierno provincial la inclusión del sistema de acciones para la preparación de los cuadros del área de Gestión de Recursos Humanos en la estrategia de trabajo con los cuadros hasta el año 2030 de la provincia de Guantánamo.
- Proponer al Ministerio de Trabajo y Seguridad Social la generalización del sistema de acciones para la preparación de los cuadros y funcionarios de las organizaciones en el país.

BIBLIOGRAFÍA

1. Estrategia Nacional de Preparación y Superación de los Cuadros del Estado y el Gobierno y sus Reservas (2004). Imprenta del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministro. La Habana.
2. Endalia. (2020). La evolución y transformación de los Recursos Humanos. Disponibles en: <http://www.endalia.com/news/2020/05/>
3. Díaz-Canel. M. (2019). La formación y desarrollo de la fuerza de trabajo calificada es prioridad para Cuba. Domingo, 27 Enero 2019 10:24. Radio cubana.
4. Hernández Martín (2018), Procedimiento para determinar la demanda de fuerza de trabajo calificada en función del desarrollo local Tesis presentada en opción al Título Académico de Máster en Dirección.
5. Alfaro R. (2016). Gestión de la fuerza laboral. Sitio web: América Economía. Análisis&Opinión. 17 de mayo 2019. Disponible en: <http://www.americaeconomia.com/análisis-opinión/gestión-de-la-fuerza-laboral>.
6. González, R. y Gorguet. (2016). Preparación y superación de cuadros directivos y reservas en Cuba. MEDISAN vol.20 no.4 Santiago de Cuba abr.-abr. 2016 ISSN 1029-3019.
7. Rosales Vázquez S. & Esquenazi Borrego, A. (2016). Panorama laboral en el contexto internacional y en Cuba. Primer diagnóstico de brechas. Revista Estudios del Desarrollo Social: Cuba y América Latina. Vol. 5, No. 1, Enero-Abril, 2017. www.revflacso.uh.cu.
8. Travieso, I. (2015). La demanda de fuerza de trabajo calificada como proceso de formación. Capital Humano.
9. Bowles, S., & Gintis, H. (2014). El problema de la teoría del Capital Humano: Una crítica Marxista. Economía crítica, No. 18.
10. Cribeiro, Y. (2012). Contribución de la fuerza de trabajo calificada al crecimiento económico en Cuba. Principales determinaciones. Economía y Desarrollo, 168-189.
11. OIT. (2012). *Análisis diagnóstico del empleo*. Ginebra: OIT.

12. Colectivo de autores. (2011). Los Métodos Modernos de Enseñanza a Dirigentes. Centro de Estudios de Técnicas de Dirección de la Universidad de la Habana. La Habana.
13. Cribeiro, Y. (2011). Aproximación al problema del rendimiento de la fuerza de trabajo. ISSEM. 29.
14. Colectivo de autores. (2010). Apuntes sobre la planificación empresarial. Facultad de Economía. UH.
15. Consejo de Ministros (2010). Comisión Nacional de Cuadros: Estrategia Nacional de preparación y superación de los cuadros del Estado y del Gobierno. La Habana.
16. Cuesta Santos A. (2010). Tecnología de Gestión de Recursos Humanos. , Ed. "Félix Varela" y Academia. La Habana.
17. Chiavenato I (2009) Comportamiento Organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones Segunda edición. México: Ed. McGraw-Hill.
18. Morales Cartaya, A. (2009). Capital Humano. Hacia un sistema de gestión en la empresa cubana. La Habana: Editora Política.
19. Méda, D (2007). ¿Qué Sabemos Sobre el Trabajo? Revista del Trabajo: 4, 17-32.
20. Blanch, J.M. (2006). El Trabajo como Valor en las Sociedades Humanas. En: Garrido, A. Psicología del Trabajo (57-97). Barcelona: UOC.
21. DRAE. (2006). Diccionario de la Real Academia Española. Madrid: España. Calpe.
22. Amador, Juan Pablo. (2006). Definición de Administración - Apuntes para universitarios. Disponible en: <https://edukativos.com/apuntes/archives/3>
23. Arendt, H. (2005). *La Condición Humana*. Barcelona: Ediciones Paidós.
24. Castro Ruz Fidel:,(2005) discurso pronunciado en la primera graduación de la Escuela Latinoamericana de Medicina. Periódico Granma, 20 de agosto de 2005.
25. Becker, G. (2002). La inversión en talento como valor de futuro. Capital Humano, No. 153, 26.
26. Chiavenato, I. (2002). Gestión del talento humano. El nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones. Bogotá: McGraw-Hill Interamericana.

27. Pérez Osorio, M., & Monteagudo Zamora, M. (2002). Sistema de acciones para desarrollar cultura laboral en los estudiantes de Enseñanza Técnico Profesional. Tercer Encuentro Europa-América Latina sobre formación tecnológica y profesional.
28. Partido Comunista de Cuba (1997). Resolución Económica del V Congreso del Partido Comunista de Cuba.
29. Chiavenato, I. (2000). 4ta Edición Administración de Recursos Humanos. México: Ed. McGraw-Hill.
30. Stoner, James A.F, R. Edward Freeman & Daniel Jr. Gilbert (1996). Administración. Sexta edición. México D. F.: Prentice Hall Hispanoamericana, S.A
31. Beer, M. et al. (1989): Gestión de recursos humanos. Texto y casos. Ed. Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. Madrid.
32. Hernández Cotón, Silvio y otros. (1986) "Dirección de la Producción" Editorial Pueblo y Educación. La Habana,. Tomo 1. Pág. 30.
33. Muguerzia, P.M y otros. (1986) "Teoría General de la Dirección Socialista". Ministerio de Educación Superior. La Habana. Pág. 42.
34. Yañez González, Eugenio. (1985) "Organización de la Economía Socialista" Instituto Superior de Dirección de la Economía. La Habana. Pág. 7.
35. Vólkov, M., Smirnov, A., & Faminski, I. (1981). Diccionario de Economía Política. Moscú: Editorial Progreso.
36. Omarov, A.M. (1977) "Elementos Básicos de la Dirección Científica de la Sociedad". Editorial Orbe. La Habana, Pág. 5.
37. Castro Ruz Fidel, (1975) Informe Central al Primer Congreso del Partido Comunista de Cuba. Departamento de Orientación Revolucionaria del CCPCC. Habana. Cuba.
38. Martí, José. (1973). Obras Completas. T8. La Habana: Ciencias Sociales.
39. Denison, E. (1964). Measuring the Contribution of Education (and the residual) to Economic Growth. *The Residual Factor and Economic Growth (OECD)*.
40. Schultz, T. (1963). El valor económico de la Educación. Nueva York: Columbia University Press.

41. Becker, G. (1962). Investment in Human Capital: A Theoretical Analysis. *Journal of Political Economy*, 9-49. 12.
42. Becker, G. (1962). Investment in Human Capital: A Theoretical Analysis. *Journal of Political Economy*, 70(5), 9-49.
43. Boríssov. E. (1981). *Diccionario de Economía Política*. Grijalbo. 2009.
44. Marx, K (1946). *El Capital, Libro Primero, La Ley General de acumulación capitalista*.
45. Asamblea Nacional del Poder Popular. (2014). *Ley 116. Código de Trabajo*.
46. Consejo de Ministros (2019). Decreto 364. De la Formación y Desarrollo de la Fuerza de Trabajo Calificada. Gaceta Oficial No 10 Ordinaria de 2020. MINJUS. La Habana.
47. MTSS. (Resolución 8/2013). *Procedimiento para la planificación de la formación y distribución de fuerza de trabajo calificada*. La Habana.
48. ONEI. (2020). Anuario Estadístico 2019 de Guantánamo. Edición 2020. Capítulo 6: Empleo y Salarios. Guantánamo.
49. Marx, K. (Edición 1946). *El Capital*. Fondo de Cultura Económica.
50. ONEI. (2019). Anuario Estadístico 2018. Cuba. Edición 2019. La Habana.
51. PCC. (2011, 2016). *Lineamientos de la política económica y social del partido y la Revolución*. La Habana.
52. Consejo de Ministros (2012). Acuerdo No. 7335, de 19 de diciembre de 2012. Funciones específicas del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. La Habana.
53. Consejo de Ministros (2018). Acuerdo No. 8382 de 19 de abril de 2018. Funciones específicas del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. La Habana.

ANEXOS

Anexos 1: Permanencia de los graduados en la ubicación al empleo

Años	Graduados	Entrevistados	% de entrevistados	No Permanecen	%
2015	4746	1423	30	699	49.1
2016	4545	1364	30	618	45.3
2017	3979	1194	30	638	53.4
2018	3848	1154	30	629	54.5
2019	3164	949	30	280	29.5
Total	20282	6084	30	2864	47.1

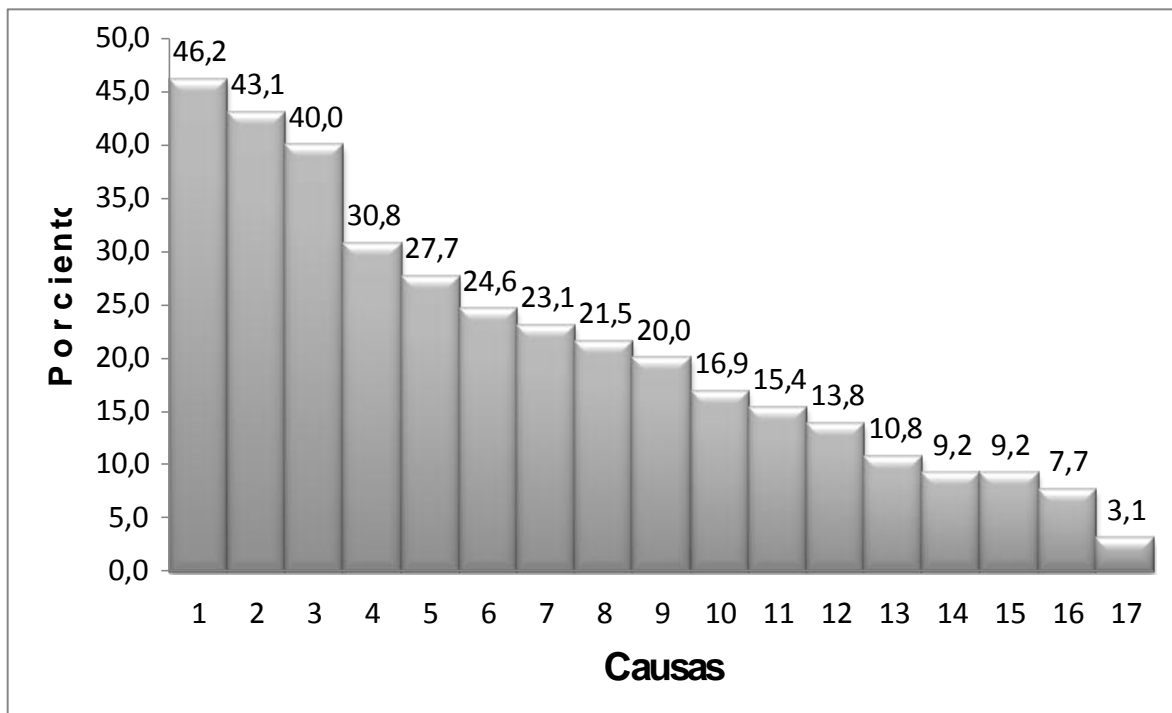
Anexos 2: Cuestionario para graduados

Este cuestionario es anónimo, no debe hacer comentarios sobre sus respuestas. Solo nos interesa la información del grupo de personas a quienes va dirigido. Sea sincero y no deje preguntas sin resolver.

Marque con una X

1	Sexo		2	EDAD (años)						
	Masculino	46.20%		18-25	26-30	31-35	36-40	41-50	51-60	Más 60
	Femenino	53.80%		70.8	12.3	12.3	1.5	3.1	0	0
3	¿Cuál es su escolaridad? (Último nivel aprobado)						Municipio de residencia			
	Universitario	47.6	Técnico	49.2	Obrero Calific	3.1				
4	Carrera o especialidad									
5	Al incorporarse a la entidad, fue ubicado directo a ocupar una plaza						Si	29.2	No	70.8
	Nombre de la plaza						En su perfil	Si	6.2	No
	De no ocupar plaza, ¿fue preparado en la especialidad que se graduo?						Si	66.2	No	4.6
6	Tiempo trabajando despues de graduado			1 Año 49.2	2 Años 29.2	3 Años 3.1	4 Años 1.5	5 años o más 16.9		
7	En su opinión, cuáles son los motivos por lo que los graduados cambian la ubicación que le fue asignada cuando culmino los estudios. Marque con una x su respuesta:									participantes
a	Los directivos no están debidamente preparados para atender a la fuerza de trabajo calificada.									46.2
b	Lejanía del lugar de residencia.									43.1
c	La Ubicación laboral que le asignaron no es atractiva.									40.0
d	Falta de conocimiento y practica de los tutores.									30.8
e	Falta de herramientas o medios de trabajo necesarios para ejecutar las tareas.									27.7
f	No existe motivación a la eficiencia, a las oportunidades y expectativas laborales.									24.6
g	Las carreras o especialidades estudiada no responden a la necesidad del municipio de residencia y a su vocación.									23.1
h	Inconformidad con el Régimen de Trabajo y Descanso.									21.5
i	Falta de materia primas para ejecutar los trabajos.									20.0
j	Falta de estímulos materiales.									16.9
k	Falta de estímulos morales.									15.4
l	No se tiene en cuenta los criterios en cuanto a modos de producción o estilos de dirección.									13.8
m	Malos métodos de su jefe inmediato.									10.8
n	Mala organización del trabajo en el área o departamento que afecta el salario.									9.2
o	No se incluyen en los planes de capacitación y superación de la entidad									9.2
p	Durante el proceso de formación le hicieron promesas que no se cumplen.									7.7
q	Maltrato por los jefes.									3.1

Anexos 3:



Anexos 4: Entrevista a jefes de recursos humanos.

Un saludo cordial:

Me encuentro realizando una investigación de Maestría en Dirección relacionada con el seguimiento a la fuerza de trabajo calificada en la provincia de Guantánamo. De ser posible me gustaría que usted respondiera algunas preguntas que ayudarían a la identificación de los elementos que hoy están afectando la permanencia de los graduados en las entidades de la provincia. Sus opiniones son de gran importancia para el estudio. Agradecemos profundamente su colaboración.

Nombre y apellidos:

Entidad laboral:

Ocupación:

Experiencia en la actividad:

Guía de preguntas:

1. ¿Qué tiempo lleva usted laborando en la actividad de Recursos Humanos de su entidad?
2. ¿Tiene experiencia en otras actividades dentro del centro? ¿Cuál o cuáles?
3. ¿Cómo le ha servido la experiencia que posee para realizar los análisis de la fuerza de trabajo en su entidad?
4. ¿Me puede decir qué documentos legales rigen el proceso de planificación de fuerza de trabajo calificada?
5. ¿Podría mencionar las vías para gestionar la fuerza de trabajo calificada en su entidad?
6. Cuando le son asignados graduados para el cumplimiento del servicio social en su entidad, como realiza usted el recibimiento.
7. ¿En el proceso de planificación de la capacitación de los trabajadores se tiene en cuenta los graduados que cumplen el servicio social?
8. ¿Los tutores que le son asignados a los graduados en el proceso de aprendizaje, a su juicio, siempre se seleccionan los mejores? En caso de ser negativa la respuesta puede explicar.

9. ¿Según su consideración cuáles son las limitaciones que afectan el proceso de seguimiento en la ubicación laboral de la fuerza de trabajo calificada para que tenga mayor efectividad?
10. ¿Tiene su entidad diseñada la estrategia para la atención y el seguimiento a la fuerza de trabajo calificada.

Desearía añadir algún otro comentario que pudiera resultar útil a la investigación.

Muchas gracias.

Anexos 5: Cuestionario para la caracterización de la preparación y superación de los dirigentes de las áreas de recursos humanos.

Estimados(a) compañeros (a)

Con el objetivo de caracterizar el proceso de preparación y superación de cuadros en las áreas de recursos humanos en la provincia de Guantánamo, le solicitamos encarecidamente que responda las interrogantes marcando con una X en la respuesta de su elección. Su participación contribuirá a perfeccionar este proceso en la provincia.

Le agradecemos de antemano:

Interrogantes	Si	En Parte	No	No Se
En la preparación y superación de los dirigentes que se proyecta se tiene en cuenta la gestión y el seguimiento a la Fuerza de Trabajo Calificada (FTC).				
Se identifican continuas y sistemáticas las necesidades de aprendizaje de los dirigentes de las áreas de Gestión de Recurso Humano.				
Se concibe la preparación en la gestión y seguimiento de los funcionarios de las áreas de Gestión de Recurso Humano por parte del dirigente superior.				
Considera Ud. que los dirigentes de las áreas de Gestión de Recurso Humano, desde el punto de vista de la gestión de la fuerza de trabajo calificada se encuentran bien preparados				
Se ejecuta la preparación de los dirigentes del área de recurso humano teniendo en cuenta las características de su entidad.				
Las acciones que se proyectan se tienen en cuenta los documentos normativos del área de recursos humanos.				

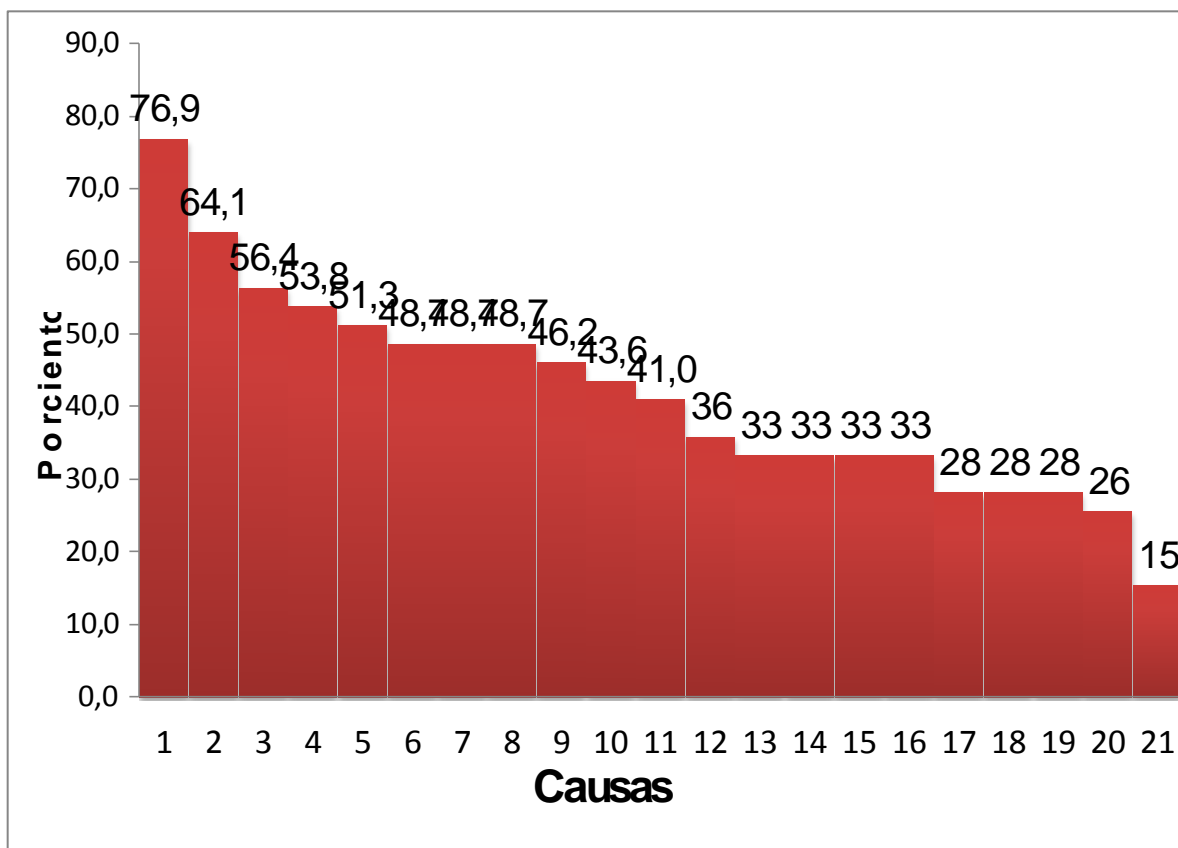
Anexos 6: Cuestionario para funcionarios de trabajo

Este cuestionario es anónimo, no debe hacer comentarios sobre sus respuestas. Solo nos interesa la información del grupo de personas a quienes va dirigido. Sea sincero y no deje preguntas sin resolver.

Marque con una X

1	Sexo		2	EDAD (años)						
	Masculino	12		18-25	26-30	31-35	36-40	41-50	51-60	Más 60
	Femenino	43		6	3	9	9	12	13	4
3	¿Cuál es su escolaridad? (Último nivel aprobado)						Municipio de residencia			
	Universitario	36	Técnico	4	12 grado	15				
4	Carrera o especialidad									
5	Tiempo trabajando en el cargo		1 Año _3_	2-5 Años _1_	6-10 Años _1_	11-15 Años	16-20 años	Mas 20 años _4_		
6	En su opinión, cuáles son los motivos por lo que los graduados cambian la ubicación que le fue asignada cuando culminó los estudios. Marque con una x su respuesta:									
No	Causas									t
a)	Los directivos no están debidamente preparados para atender a la fuerza de trabajo calificada.									76.9
b)	No existe motivación a la eficiencia, a las oportunidades y expectativas laborales.									64.1
c)	Los tutores no le prestan la debida atención a los graduados en el proceso de aprendizaje									56.4
d)	Falta de estímulos morales.									53.8
e)	No se incluyen en los planes de capacitación y superación de la entidad									51.3
f)	Lejanía del lugar de residencia.									48.7
g)	Falta de materia primas para ejecutar los trabajos.									48.7
h)	No se tiene en cuenta los criterios en cuanto los modos de producción o estilos de dirección.									48.7
i)	Falta de conocimiento y practica de los tutores.									46.2
j)	Las carreras o especialidad estudiada por los jóvenes no responden a la necesidad de sus municipios de r									43.6
k)	Malos métodos de su jefe inmediato.									41.0
l)	Durante el proceso de formación le hicieron promesas que no se cumplen.									35.9
m)	Maltrato por los jefes.									33.3
n)	Mala organización del trabajo en el área o departamento que afecta el salario.									33.3
o)	Dificultades con el transporte obrero.									33.3
p)	Inconformidad con el Régimen de Trabajo y Descanso.									33.3
q)	Frecuentes interrupciones laborales.									28.2
r)	Otras ¿Cuáles?: no se ubican en una plaza									28.2
s)	No se le brinda el apoyo necesario y se le exige como si fueran trabajadores con experiencias									28.2
t)	Falta de herramientas o medios de trabajo necesarios para ejecutar las tareas.									25.6
u)	Falta de estímulos materiales.									15.4

Anexos 7:



Anexos 8: Especialistas para desarrollar la dinámica de grupo para ofrecer sus criterios acerca de su factibilidad de aplicación del sistema.

Especialista (e)	Nivel profesional	Edad	Años experiencia	Grado científico
E1 Director Provincial Trabajo	Superior	70	50	
E2 Directora IPEL	Superior	55	33	
E3 Subdirector IPEL	Superior	65	45	
E4 Director Mcpal Trabajo SAS	Superior	50	28	
E5 Especialista Escuela Ramal	Superior	41	19	
E6 Profesor IPEL	Superior	36	14	Master
E7 Subdirector Provincial Trabajo	Superior	57	37	Master
E8 Especialista Provincial Cuadro	Superior	49	27	
E9 Especialista del CITMA	Superior	51	29	Doctor
E10 Profesor Universidad Guantánamo	Superior	50	28	Master
E11 Profesor IPEL	Superior	35	13	
E12 Subdirectora Provincial ETP Educación	Superior	52	30	Master
E13 Profesor Universidad Guantánamo	Superior	36	14	Doctor

Anexos 9: Encuesta a los especialistas considerando los indicadores descritos, en las categorías seleccionadas.

INDICADORES	MU	U	PU	NU
Valor metodológico.	12	1		
Pertinencia.	10	3		
Importancia para las organizaciones de la provincia.	11	2		
Sostenibilidad.	12	1		