

Artículo original

Procedimiento para la gestión de la fuerza de trabajo en función del desarrollo local

Procedure for workforce management in function of local development

Procedimento para a gesti o da força de trabalho para o desenvolvimento local



Daymara Pedroso Fabr ¹  0009-0000-1048-5185  daymarapedroso@gmail.com

Br gido García P ez²  0000-0003-4094-7453  brigido.garciap@upr.edu.cu

Tania Vargas Fern ndez²  0000-0003-4285-682X  tvargas@upr.edu.cu

Alina Hernández Mart n³  0009-0002-7959-1001  alina.hernandez@dptpr.mtss.cu

Carlos Cesar Torres Paez²  0000-0001-7956-5079  carlosc@upr.edu.cu

¹ Empresa Integral y de Tabaco Consolación del Sur. Consolación del Sur, Pinar del Río, Cuba.

² Universidad de Pinar del Río "Hermanos Sa z Montes de Oca". Facultad de Ciencias Económicas. Centro de Estudios de Dirección, Desarrollo Local, Turismo y Cooperativismo (CE-GESTA). Pinar del Río, Cuba.

³ Dirección Provincial de Trabajo. Pinar del Río, Cuba.

Recibido: 22/03/2024

Aprobado: 12/09/2024

RESUMEN

Los procesos de desarrollo en las empresas cooperativas y asociaciones juegan un papel cada vez más importante para municipios rurales y urbanos y crean una oportunidad para el futuro. Se intensifica la formación profesional con altos estándares de calificación y crece el interés del capital con nuevos métodos de control, elementos que cualifican la reproducción de la fuerza de trabajo hacia una mayor calificación. El presente artículo propone un procedimiento para la gestión de la fuerza de trabajo en empresas agropecuarias del municipio de Consolación del Sur, en función del desarrollo local del municipio. Se utilizó el método de nivel teórico histórico lógico con el apoyo de la

técnica del análisis documental, fundamentalmente en el estudio de diversos procedimientos relacionados con el proceso de gestión de la fuerza de trabajo, lo que permitió determinar sus principales aportes y limitaciones como base para la propuesta realizada. Como resultado del trabajo, se dise  un procedimiento que establece las etapas y pasos para la gestión de la fuerza de trabajo en función del desarrollo local en las entidades objeto de estudio, el cual constituye la gu  para lograr una gestión más eficiente de la fuerza de trabajo en función del desarrollo local y un aporte a las normativas existentes en cuanto a otros indicadores que le imprimen un carácter más integral a dicho proceso.

Palabras clave: fuerza de trabajo; gesti n; procedimiento.

ABSTRACT

Development processes in cooperative enterprises and associations play an increasingly important role for rural and urban municipalities and create an opportunity for the future. Professional training with high qualification standards is intensifying and the interest of capital with new control methods is growing, elements that qualify the reproduction of the workforce towards higher qualification. This article proposes a procedure for the management of the workforce in agricultural companies in the municipality of Consolaci n del Sur, in function of the local development of the municipality. The method of historical-logical theoretical level was used with the support of the documentary analysis technique, mainly in the study of various procedures related to the workforce management process, which allowed determining its main contributions and limitations as a basis for the proposal made. As a result of the work, a procedure was designed that establishes the stages and steps for the management of the workforce in terms of local development in the entities under study, which constitutes the guide to achieve a more efficient management of the workforce in terms of local development and a contribution to the existing regulations regarding other indicators that give a more integral character to this process.

Keywords: workforce; management; procedure.

RESUMO

Os processos de desenvolvimento em empresas e associa es cooperativas desempenham um papel cada vez mais importante para as comunidades rurais e urbanas e criam uma oportunidade para o futuro. A forma o profissional com altos padrões de qualifica o está se intensificando e o interesse do capital com novos métodos de controle está crescendo, elementos que qualificam a reprodu o da força de trabalho para uma maior qualifica o. Este artigo propõe um procedimento para a gestão da força de trabalho em empresas agrícolas no município de Consolaci n del Sur, com base no desenvolvimento local do município. Foi utilizado o método teórico histórico-lógico com o apoio da técnica de análise documental, fundamentalmente no estudo de diversos procedimentos relacionados ao processo de gestão da força de trabalho, o que permitiu determinar suas principais contribui es e limita es como base para a proposta apresentada. Como resultado do trabalho, foi elaborado um procedimento que estabelece as etapas e os passos para a gestão da força de trabalho em termos de desenvolvimento local nas entidades estudadas, o que constitui o guia para alcançar uma gestão mais eficiente da força de trabalho em termos de desenvolvimento local e uma contribui o para os regulamentos existentes em termos de outros indicadores que d o um caráter mais abrangente a esse processo.

Palavras-chave: for a de trabalho; gestão; procedimento.

INTRODUCCIÓN

Los cambios y tendencias que se manifiestan en el ámbito tecnológico, político y socioeconómico plantean retos a la gestión del Estado y las empresas, que han de ser asumidos desde los paradigmas actuales de gestión empresarial con un enfoque m s interdisciplinar y sistémico, donde juega un papel importante una planificación adecuada de todos los elementos que deciden en el logro de los objetivos trazados y donde la fuerza de trabajo representa un elemento decisivo en el éxito de los programas de desarrollo concebidos en cada territorio.

Planificar la fuerza de trabajo para proyectar la formación de profesionales, técnicos y obreros constituye una acción recurrente, de la cual no est  ajena la empresa agropecuaria, más aún, en un mercado laboral competitivo. No obstante, en las condiciones actuales, este proceso reviste gran importancia en el país, por las transformaciones económicas y sociales que vive, donde se precisa

garantizar la satisfacción de las necesidades de fuerza de trabajo no solo en las entidades laborales, sino para contribuir al desarrollo local.

La visión de la nación cubana en la actualidad reconoce de manera significativa la autonomía municipal, lo que provoca un cambio trascendental en la concepción proyectiva del ejercicio gubernamental. Constituye un paso importante en el proceso de descentralización de competencias, recursos, decisiones, en la necesaria superación de las tendencias verticalistas y centralizadoras, hasta ahora prevalecientes y abre el camino a un mayor protagonismo de los gobiernos municipales, consejos populares, comunidades y sus habitantes, como lo refieren Fernández González y N n ez Jover (2020), N n ez Jover et al. (2020, 2021), Hernández Martín y Reinoso Castillo (2022), entre otros.

La política para impulsar el desarrollo territorial en Cuba, aprobada en julio de 2020, tuvo en cuenta el diagnóstico realizado, en el que, entre otros aspectos, se expres  que no existe una concepción integrada y comúnmente aceptada a nivel institucional sobre el desarrollo local y sus mecanismos y herramientas de gestión, entre estas, los proyectos de desarrollo local. El diagnóstico identificó también la ausencia de políticas sistémicas de innovación a escala local y la necesidad de priorizar la formación de fuerza de trabajo calificada en los territorios en estrecho vínculo con las estrategias de desarrollo municipal (Díaz-Canel Bermúdez & Fernández González, 2020).

Una de las manifestaciones más relevantes de la relación universidad-sociedad, vínculo que determina el carácter y la dirección de la formación profesional, la constituyen los aportes de las instituciones de la Educación Superior al desarrollo territorial, particularmente, en términos de conocimientos y tecnologías, tal y como demandan los Lineamientos de la Política Económica y Social y el Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social hasta 2030 (Pérez Viñas et al., 2020).

Es bajo este concepto integrador que las empresas de la Economía Social pueden, dentro de su ámbito de actuación, favorecer el desarrollo local. Los procesos de desarrollo en la forma de empresas cooperativas, asociaciones, etc. juegan un papel cada vez más importante para muchos municipios rurales y urbanos, creando un nuevo espíritu de esperanza para el futuro y estima personal.

Las agendas de capacitación y formación en los municipios deberán reforzarse en los temas de mayor interés a esa escala del desarrollo, cuyas particularidades demandan procesos de formación ajustados a ellas. Ello incluye el fortalecimiento de otros estudios universitarios y también de

maestría y doctorado que nutran las capacidades para el desarrollo local (Díaz-Canel Bermúdez & Fernández González, 2020).

La provincia de Pinar del Río en general y el municipio de Consolación del Sur en su singularidad, al igual que el resto del país, muestran avances en esta dirección. Sin embargo, en un estudio factoperceptual, realizado en la etapa exploratoria de la investigación, donde se emplearon métodos investigativos de carácter empírico: análisis de los balances económicos y sus valoraciones, entrevistas a los profesionales y especialistas, se evidencia un incremento del papel del conocimiento, la ciencia, la tecnología y la innovación en el desarrollo local, pero se muestran debilidades en la concepción integradora de desarrollo local desde sus mecanismos y herramientas de gestión a partir de:

- Variabilidad en la elaboración, seguimiento y evaluación de la estrategia
- Insignificante integración de los diversos sectores, desde el trabajo cooperativo, en equipos y grupos
- Aún son insuficientes los programas de capacitación y superación para actores locales y su seguimiento
- Escasos vehículos de participación ciudadana colectiva en las transformaciones locales
- Escaso vínculo y aprovechamiento de las nuevas formas de gestión no estatal
- Número significativo de jóvenes en edad laboral desvinculado del trabajo
- Debilidades en la captación del número de profesionales universitarios y técnicos en función del desarrollo de su localidad
- Descentralización de la planificación de la fuerza de trabajo
- Readecuación de competencias al ámbito local
- Incremento de los procesos migratorios de la fuerza de trabajo

A partir de un estudio factoperceptual realizado en las empresas agropecuarias del municipio de Consolación del Sur, la situación problémica está dada en que la gestión de la fuerza de trabajo no se encuentra identificada en función de las necesidades reales de las empresas agropecuarias del municipio, lo que limita el desarrollo integral del territorio.

En este sentido, el objetivo del trabajo va dirigido a diseñar un procedimiento para la gestión de la fuerza de trabajo en empresas agropecuarias, que contribuya al desarrollo local en el ámbito municipal.

MATERIALES Y MÉTODOS

Para dar cumplimiento al objetivo, se utilizaron métodos, técnicas y procedimientos que facilitaron la obtención y procesamiento de la información con el fin de solucionar el problema de investigación. Se utilizaron métodos teóricos y empíricos.

El dialéctico-materialista se utilizó para realizar un estudio sistémico del proceso de gestión de la fuerza de trabajo en función del desarrollo local, con el objetivo de conocer los elementos que componen el objeto de investigación, así como las contradicciones existentes en el mismo.

Fueron utilizados la inducción-deduci n en el proceso de diseño del procedimiento para la gestión de la fuerza de trabajo en función del desarrollo local.

Los procedimientos análisis y síntesis fueron usados para llegar al conocimiento multilateral del proceso de gestión de la fuerza de trabajo en empresas agropecuarias del municipio, a partir del estudio y análisis del material bibliográfico, lo que permitió delimitar los elementos esenciales, así como establecer los nexos entre ellos.

Como técnica de investigación se utilizó el análisis documental, mediante el estudio de diferentes documentos y otros materiales bibliográficos relacionados con el tema, que sirvieron para realizar una evaluación del estado del proceso de gestión de la fuerza de trabajo en las empresas agropecuarias del municipio. El análisis documental permitió, además, el estudio de diversas metodologías y procedimientos de fuerza de trabajo, lo que propició determinar sus principales aportes y limitaciones como base para la propuesta realizada.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Resultados del diagnóstico empírico en el municipio de Consolación del Sur

La gestión de los municipios se manifiesta de forma irregular, donde Consolación del Sur, que es un municipio con marcado carácter agroindustrial no constituye la excepción con un número de tierras ociosas considerable y que, según la Dirección Municipal de Trabajo, tiene más de 4 mil nuevos empleos generados por las nuevas formas de gestión no estatal; sin embargo, para lograr la satisfacción en la gestión de la fuerza de trabajo para el período 2025-2030 contarán con una capacidad de 398 empleos vacantes, lo que puede estar comprometiendo el emprendimiento de

nuevos negocios, el completamiento de la fuerza de trabajo por reemplazo o el crecimiento previsto en la Estrategia de Desarrollo Municipal.

En la Estrategia de Desarrollo Municipal (EDM) de Consolación del Sur, existen en la cartera de proyectos 69 programas: de carácter social 18, ambiental 6, económico productivo 43, institucional 1 y de innovación 1, según revisión previa de la documentación expresada en el acuerdo 187 del año 2022 de la Asamblea Municipal del Poder Popular. En relación con las cifras presentadas en la estrategia, el estudio no se ha realizado para la totalidad de los programas, además no se alcanza el nivel de profundidad que requiere dicha tarea ya que no se define el nivel de las personas que van a desempeñar estos empleos, así como otros requisitos de estos, señalando esta como una dificultad en el municipio.

Saber la cantidad de graduados que potencialmente va a tener el municipio a corto plazo resulta imprescindible para determinar y establecer prioridades a la hora de la ubicación laboral para satisfacer la gestión de fuerza de trabajo.

El sistema de educación oferta especialidades de técnico medio y obreros calificados a partir de las necesidades identificadas en el territorio, aunque en ocasiones existen otros criterios para la apertura de grupos de determinadas especialidades como son: capacidades docentes en los centros de estudios, existencia de profesores en las especialidades, base material de estudios, entre otras. Otro elemento que limita la formación es que el ingreso necesario que se calcula a partir de la gestión no siempre llega a las cifras establecidas para abrir un grupo en el territorio.

Por otro lado, el ingreso a la educación superior, específicamente a los cursos regulares diurnos, no responde a la satisfacción de las necesidades de profesionales del municipio. Un elemento importante analizado es el carácter provincial del ingreso a las diferentes carreras universitarias, con este se pierde la territorialidad.

A partir del estudio realizado al municipio en los años 2021 y 2022 por los autores, se pudo identificar un grupo de regularidades (limitaciones y potencialidades), relacionadas con la orientación que realiza el municipio a las entidades estatales en función de la gestión de fuerza de trabajo, lo que conduce a la necesidad de elaborar un procedimiento para la gestión de la fuerza de trabajo en función del desarrollo local en las empresas agropecuarias del municipio.

Las principales **limitaciones** identificadas son:

- Insuficiente conciliación de la visión global de formación de fuerza de trabajo, con la visión local que internalice las necesidades concretas de los territorios
- El actual proceso de gestión de la fuerza de trabajo a escala municipal no favorece la elaboración de los planes de formación de graduados ni la definición de políticas públicas locales asociadas a este proceso
- No est n diferenciadas las gestiones realizadas, que son por reposición de la fuerza de trabajo y las que son por generación de nuevos empleos como resultado de los programas de desarrollo actuales y perspectivas
- No existe un balance adecuado entre los egresados de nivel superior y técnico de nivel medio
- No se propicia la articulación coherente con todos los actores de la economía para identificar el déficit de fuerza de trabajo en el sector cooperativo y lograr el completamiento de las plazas necesarias a cubrir
- Falta de identificación de la gestión de la fuerza de trabajo en el sector cooperativo de la economía con vistas a facilitar la ubicación laboral de los graduados

Las principales **potencialidades** identificadas son:

- El municipio de Consolación del Sur tiene diseñada una estrategia actualizada para el plan de desarrollo integral
- Posee una disponibilidad de fuerza de trabajo en los tres niveles de formación
- Están determinadas las principales causas de fluctuación, así como las carreras y especialidades que mayor número de bajas causan en las entidades
- Tienen proyectada la gestión de fuerza de trabajo hasta el 2030
- El municipio tiene ubicados al 100 % de los egresados de nivel superior y el 75 % de egresados de técnico medio, según datos aportados por la Dirección Municipal de Trabajo

Procedimiento para la gestión de la fuerza de trabajo en empresas agropecuarias en función del desarrollo local

Fundamentación metodológica del procedimiento

En el contexto del desarrollo local los gobiernos deben potenciar los estudios coherentes que garanticen, ya no solo el reemplazo de la fuerza de trabajo de las entidades que existen en su

territorio, sino la fuerza necesaria para emprender los proyectos de desarrollo de su municipio (G scke, 2000).

Asumiendo lo planteado por Quintero Pérez (2020), la gestión del desarrollo concebida desde el territorio permite la concepción y utilización de todos los recursos de los que se disponen; entiéndase: recursos económicos-financieros, técnicos, físicos, socioculturales y humanos. De los recursos que se poseen en los municipios, el humano es de los más valiosos.

Utilizar la fuerza de trabajo en función del desarrollo del territorio debe convertirse en el eje principal de los decisores del gobierno en cada municipio. Esto requiere conocer al municipio en cifras desde el punto de vista poblacional y laboral.

Otra arista de este fenómeno es la irregularidad que existe por parte de los organismos que conducen los procesos de actualización en relación con la objetividad de esta. La empresa o la unidad empresarial de base determina sus necesidades, pero si su organismo no conoce, considera o tramita esta solicitud, esta queda sin efecto.

En los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución, aprobados en el VI Congreso del Partido y rectificados en el VII, específicamente los No. 172 y 143, se traza el camino para la rectificación de los errores cometidos en el proceso de gestión de la fuerza de trabajo. En este sentido se plantea la necesidad de proyectar la formación de fuerza de trabajo en correspondencia con las demandas actuales y el desarrollo del país para lo cual es preciso corregir las deformaciones que hoy presenta la estructura de la formación de especialistas de nivel superior, técnicos de nivel medio y obreros calificados (PCC, 2021).

En resumen, se precisa que la gestión de la fuerza de trabajo sea realizada con la mayor objetividad posible, dada la importancia que tiene saber con qué se cuenta para asumir los planes de desarrollo actual y futuro. Las proyecciones que se han realizado en este sentido en el país han incluido solamente a la fuerza de trabajo, lo que ha resultado una limitante para asumir con integralidad y sistematicidad el cumplimiento de las metas y objetivos propuestos.

Mayor importancia cobra proyectar la fuerza de trabajo a nivel local (municipio) en los momentos actuales, en un escenario donde la dirección del país les ha otorgado mayores facultades a los gobiernos municipales en la confección, ejecución y control del plan. Por lo que asumir el desarrollo local pasa inevitablemente por la arista de gestionar la fuerza de trabajo, de forma que incluya todas

las categorías ocupacionales, demostrando la importancia de que todos los hombres y mujeres son decisivos por su aporte al desarrollo.

Para la gestión/actualización de la fuerza de trabajo en función del desarrollo local, se han utilizado varias metodologías y procedimientos, diseñadas por diferentes autores (A. Hernández Martín & Vargas Fernández, 2018; Zayas Barreras, 2020). El análisis de estas tecnologías arrojó los siguientes aportes y limitaciones:

Aportes

- Posee flexibilidad y pasos concisos. Se determinan los pasos que deben seguir en cada nivel de dirección para la determinación de la gestión
- Está implicada la alta dirección de cada entidad. Responsabiliza al director de cada entidad de la conducción del proceso con la participación activa de las personas encargadas
- Los resultados del control se convierten en criterios diagnósticos que permiten el rediseño de nuevas acciones formativas para consolidar los resultados obtenidos, se refleja el carácter sistémico de la propuesta
- Garantiza la proyección coherente de fuerza de trabajo calificada
- Posee características que hacen satisfactoria su aplicación en entidades con estructura económica y de recursos humanos

Limitaciones

- La gestión de la fuerza de trabajo está concebida para análisis nacionales y limita el conocimiento de esta a nivel local
- Insuficiente formación de perfiles de técnico medio con demanda por falta de capacidad o proyección a largo plazo
- Falta de capacitación de los empleadores para realizar los procesos de actualización de la demanda
- Inexistencia de un procedimiento adecuado que facilite el proceso de actualización de la demanda

En las tecnologías estudiadas se han agrupado las principales etapas, fases, tareas, métodos, técnicas e instrumentos que se emplean en un proceso de gestión de fuerza de trabajo. El orden o

la aparición de los diferentes elementos que lo conforman est  en correspondencia con los objetivos y características de este.

En estos procedimientos, como en otros revisados en la bibliografía, se utiliza y existe una coincidencia que es considerada un aspecto negativo en la conformación de la gestión de la fuerza de trabajo desde el municipio y es el alcance limitado, ya que no consideran en su planificación la fuerza de trabajo no calificada y, además, la circunscriben solamente al campo de determinadas profesiones (económicas y empresariales).

Según Asanza Molina et al. (2016), un procedimiento es un método de ejecución o pasos a seguir, en forma secuenciada y sistemática, en la consecución de un fin.

En este caso se diseña un procedimiento que facilite a los empleadores de un municipio gestionar de manera eficiente la fuerza de trabajo y así poder cumplir con los requerimientos de la producción y los servicios derivados de la estrategia de desarrollo municipal.

El procedimiento propuesto tiene como **objetivo general** contribuir a la mejora del proceso de gestión de la fuerza de trabajo en empresas agropecuarias a escala municipal, a partir de la articulación entre actores, la participación y el enfoque multidimensional, como vía para proyectar su formación y distribución en correspondencia con las necesidades del territorio.

Esta propuesta se basa en un conjunto de **principios** que sustentan su concepción desde el punto de vista científico y práctico, siendo estos los siguientes:

- Institucionalidad y legalidad: se refiere a la necesidad de la existencia de un conjunto de normas e instrumentos que tienen que acompañar y legitimar el proceso de gestión de la fuerza de trabajo en empresas agropecuarias a escala municipal.
- Carácter participativo y flexible: concibe la participación activa de los actores involucrados en el proceso de gestión de la fuerza de trabajo en empresas agropecuarias a escala municipal, bajo el rol protagónico del gobierno. Se destaca la capacidad de adaptabilidad del procedimiento a las condiciones histórico-concretas donde se desarrolla.
- Visión sistémica: integra y relaciona en su concepción a los factores clave que intervienen en el proceso complejo y dinámico que constituye la gestión de la fuerza de trabajo, con enfoque a la satisfacción de los requerimientos de las estrategias, programas y proyectos asociados al desarrollo local.

A partir de la definición de los principios que sustentan la concepción teórica del procedimiento, se determinan para su implementación como principales **premisas** las siguientes:

- Contar con la voluntad política, la aprobación y emisión por parte del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social de las indicaciones para la aplicación de esta herramienta metodológica y la aceptación por parte de la dirección del Consejo de la Administración Municipal y la Asamblea Municipal del Poder Popular de que se aplique en el municipio este nuevo procedimiento.
- El compromiso de actores locales, que comprendan la necesidad de lograr el perfeccionamiento de la gestión de fuerza de trabajo a escala municipal, sobre la base del aprendizaje y mejora continua.
- Posibilidad de desarrollar procesos participativos hacia el interior de la localidad para la potencialidad de espacios y mecanismos para la participación de los actores locales en el proceso de gestión de la fuerza de trabajo en empresas agropecuarias a escala municipal. Las estructuras responsables de la implementación del procedimiento conciben acciones para la comunicación sistemática de los avances y dificultades de este proceso, como un mecanismo adicional de retroalimentación y transparencia desde el fomento de la participación ciudadana.

Descripción de las etapas y pasos del procedimiento

El procedimiento está conformado por cuatro etapas generales y, a su vez, dieciseis pasos que ofrecen una secuencia lógica para su aplicación. En cada etapa del procedimiento se determinan los pasos y su descripción.

Etapa I: Preparación previa

Paso 1. Valoración del cumplimiento de las premisas

Descripción: Se valorará el cumplimiento de las premisas propuestas como requisito de indispensable cumplimiento, de manera que est n creadas las condiciones para la aplicación del procedimiento. De no cumplirse alguna premisa, se deben realizar las acciones pertinentes para lograr su consecución. En este paso participan los miembros del Grupo Municipal de Desarrollo Local (GMDL) y del Consejo de la Administración Municipal (CAM). Se debe someter a aprobación de la Asamblea Municipal del Poder Popular la aplicación del procedimiento y su sistema de chequeo por este  rgano.

Paso 2. Sensibilización y capacitación

Descripción: Durante este paso se llevará un proceso de sensibilización de que realmente existe un problema en la gestión de la fuerza de trabajo en empresas agropecuarias en el municipio que afecta el cumplimiento de los objetivos, programas y metas que est n contempladas en la Estrategia de Desarrollo Municipal. Al mismo tiempo se combinar  con la capacitación y adiestramiento de todos los factores involucrados en la tarea.

Paso 3. Actualización de la Comisión Municipal de Fuerza de Trabajo Calificada

Descripción: Se actualizar  la composición de la Comisión Municipal de Fuerza de Trabajo Calificada, con el objetivo de garantizar representatividad en la misma de todos los factores interesados.

Se tendrán que establecer criterios de selección para determinar los actores que conformarán este subgrupo, teniendo en cuenta que debe haber una representación de actores económicos estatales y no estatales, socioculturales, políticos y de masas, de organizaciones no lucrativas y de la comunidad, en aras de lograr una mirada integral hacia el proceso de gestión de la fuerza de trabajo.

El objetivo de la creación de este subgrupo será el de asesorar al gobierno en la gestión de la fuerza de trabajo a escala municipal, coordinando el proceso de implementación de los pasos que contiene el procedimiento propuesto, lo cual no excluye la participación en distintas etapas y pasos de otros actores.

Este paso deberá ser ejecutado con la participación del CAM, los miembros actuales del GMDL y presidentes de Consejos Populares. Se definirán las funciones de esta estructura con énfasis en las relaciones que tendrá con la Asamblea Municipal del Poder Popular y el Consejo de la Administración Municipal.

Etapas II. Planificación de la demanda de fuerza de trabajo a escala municipal

Paso 4. Diagnóstico de la fuerza de trabajo actual de las entidades agropecuarias del municipio

Descripción: Este es un paso decisivo ya que en él se debe realizar un levantamiento de la situación actual de la ocupación, las plantillas que aún no est n cubiertas, la necesidad o no de determinadas plazas y otras situaciones que se deriven del diagnóstico. En este paso es muy importante trabajar

con todos los actores y considerar todas las actividades y el ejecutor es la Comisión Municipal de Fuerza de Trabajo Calificada.

Paso 5. Diagnóstico de la demanda institucional por niveles (superior, técnico de nivel medio y obrero calificado), por carreras o especialidades y por forma de gestión

Descripción: Este es el paso donde todas las empresas agropecuarias del municipio declaran su demanda y la novedad radica en que no solo declaran su necesidad para fuerza de trabajo calificada, sino para toda la fuerza de trabajo de forma general. Es importante destacar que se consideran todas las formas de gestión presentes en la localidad, tanto para el mediano como para el largo plazo y se separa por quinquenio.

5.1. Diagnóstico en el primer quinquenio

5.2. Diagnóstico en el segundo quinquenio

Paso 6. Diagnóstico de la demanda de fuerza de trabajo según los programas de la EDM

Descripción: Considerar a la EDM para el cálculo de la demanda de fuerza de trabajo es un paso decisivo donde se determinan las necesidades según los programas aprobados en ella. El cálculo de la demanda en este paso debe ir acompañado de los necesarios estudios de carga y capacidad, los cuales determinan qué cantidad de fuerza de trabajo y con qué competencias podrán asumir y cumplir con lo planificado según cada programa y subprograma aprobado y para cada forma de gestión. En este caso se trata de los programas específicos del sector agropecuario y de otros con los cuales se encadena. De igual forma se separa por quinquenio.

6.1. Diagnóstico en el primer quinquenio

6.2. Diagnóstico en el segundo quinquenio

Paso 7. Diagnóstico de la formación actual por niveles (superior, técnico de nivel medio y obrero calificado) y por carreras o especialidades

Descripción: El diagnóstico que se determina en este paso est  vinculado a la formación actual que se est  ejecutando en los distintos niveles de enseñanza y lo que est  proyectado a futuro. En este paso juegan un papel decisivo las entidades del Ministerio de Educación y Ministerio de Educación

Superior fundamentalmente, entre otras, donde se especifica por cada tipo de especialidad la formación que se est  ejecutando y la proyección. También es importante la participación activa de las organizaciones políticas y de masas del territorio.

Paso 8. Diagnóstico del potencial de fuerza de trabajo (estudios de población)

Descripción: Especial relevancia adquieren en la actualidad los estudios de población a partir de las características y tendencias demográficas que se observan en Cuba, donde cada día se reduce el contingente de arribantes a la edad laboral y aumenta el envejecimiento poblacional, por lo que saber con qué potencial de fuerza de trabajo se cuenta para enfrentar los desafíos del desarrollo es una tarea muy importante en el proceso de toma de decisiones.

En este paso es decisiva la colaboración de la Oficina Nacional de Estadística e Información (ONEI) del territorio y los resultados del último censo de población, independientemente de la participación de los demás actores involucrados para realizar un adecuado balance de recursos laborales.

Paso 9. Determinación de las brechas de satisfacción de la demanda de fuerza de trabajo en empresas agropecuarias

Descripción: Teniendo en consideración el diagnóstico de la fuerza de trabajo actual de las entidades del municipio, la demanda institucional por niveles (superior, técnico de nivel medio y obrero calificado), por carreras o especialidades y por forma de gestión, el diagnóstico de la demanda de fuerza de trabajo según los programas de la EDM, la formación actual por niveles (superior, técnico de nivel medio y obrero calificado) y por carreras o especialidades y el diagnóstico del potencial de fuerza de trabajo (estudios de población), la comisión estará en condiciones de determinar las brechas que aún existen para satisfacer la demanda de fuerza de trabajo en empresas agropecuarias en el municipio para cada forma de gestión y por quinquenio.

9.1. Brechas en el primer quinquenio

9.2. Brechas en el segundo quinquenio

Etapas III. Organización del proceso de ajustes a la gestión de la fuerza de trabajo en empresas agropecuarias a escala municipal

Paso 10. Identificación de actores locales implicados en los ajustes a la gestión de la fuerza de trabajo en empresas agropecuarias a escala municipal

Descripción: A partir de la determinación de las brechas de satisfacción de la demanda de fuerza de trabajo para realizar los ajustes correspondientes, el primer paso es identificar los actores implicados en este proceso, no solo a los decisores miembros de la comisión municipal, sino también a los afectados.

Paso 11. Determinación de funciones de la Asamblea Municipal del Poder Popular (AMPP), el CAM y el Equipo Técnico Asesor en el proceso de ajustes a la gestión de la fuerza de trabajo en empresas agropecuarias a escala municipal

Descripción: Es un paso decisivo donde se determinan las funciones específicas de cada actor que decide en este proceso, en el cual se debe dejar muy claro y preciso dónde comienza y termina cada una de esas funciones, independientemente de colaboraciones y alianzas que surjan y que son importantes en este proceso de gestión para lograr el objetivo final.

Etapas IV. Implementación de los ajustes a la gestión de la fuerza de trabajo en empresas agropecuarias a escala municipal

Paso 12. Readecuci n de políticas públicas laborales a partir de las brechas identificadas

Descripción: A partir de los ajustes identificados para lograr una adecuada gestión de la fuerza de trabajo a escala municipal corresponde la etapa donde se formularán y ejecutarán las políticas públicas laborales que consideren esta realidad con la intención de mejorar su gestión y lograr un estadio superior en este sentido. Acá son determinantes todos los actores implicados, fundamentalmente la AMPP, el CAM y el Equipo Técnico Asesor.

12.1. Formulación de políticas públicas laborales

12.2. Ejecución de las políticas públicas laborales

Paso 13. Ajustes al proceso de planificación de la formación de la fuerza de trabajo

Descripción: A partir de los ajustes propuestos derivados del diagnóstico, la formulación y la propia ejecución de políticas públicas diseñadas para corregir las desviaciones detectadas a través de una mejor gestión, corresponde el paso ineludible de ajustar la planificación en la formación de la fuerza de trabajo. Este paso es muy importante, complejo y decisivo y es una parada dentro de la gestión, pero determinante.

Es un momento donde necesariamente deben estar involucrados todos los actores del municipio.

Etapa V. Evaluación de la gestión de la fuerza de trabajo en empresas agropecuarias a escala municipal

Paso 14. Validación de los indicadores de gestión de la fuerza de trabajo en empresas agropecuarias a escala municipal

Descripción: Es el paso donde a partir de la información enviada por todos los actores implicados, los organismos globales de la economía, fundamentalmente la ONEI, Economía y Planificación y la Dirección Municipal de Trabajo validan la veracidad de los datos recibidos, bajo la supervisión del Consejo de la Administración Municipal.

Paso 15. Medición de indicadores de gestión de la fuerza de trabajo en empresas agropecuarias a escala municipal

Descripción: Corresponde a la Comisión Municipal de fuerza de trabajo de conjunto con todos los organismos medir, comparar y evaluar los resultados expresados en indicadores de gestión de la fuerza de trabajo en empresas agropecuarias a la escala del municipio para determinar en qué hay que seguir trabajando, mejorar, profundizar y cambiar para lograr los objetivos propuestos.

Paso 16. Retroalimentación

Descripción: Garantizar el carácter continuo del proceso de actualización de la gestión de la fuerza de trabajo en empresas agropecuarias a través de la mejora de este procedimiento y las actualizaciones correspondientes cuando resulte necesario, responsabilidad que le corresponde a la Comisión Municipal de Fuerza de Trabajo, bajo la supervisión del Consejo de la Administración y la aprobación final de la Asamblea Municipal del Poder Popular.

La situación actual del municipio de Consolación del Sur con respecto al proceso de gestión de la fuerza de trabajo en empresas agropecuarias se caracteriza por un desequilibrio entre los planes de desarrollo para este sector y la fuerza de trabajo que se requiere para asumir los mismos, por lo que responde más a la operatividad del trabajo que a una concepción enfocada hacia el desarrollo integral.

Se elaboró un procedimiento compuesto por cuatro etapas y 16 pasos, que le permitirá a los empleadores de empresas agropecuarias lograr una gestión más eficiente de la fuerza de trabajo en función del desarrollo local, con este instrumento se logra un aporte a las normativas existentes en cuanto tiene en consideración otros indicadores que le imprimen un carácter más integral a dicho proceso.

El gobierno en el municipio contará con un procedimiento para la gestión de la fuerza de trabajo a nivel local que posibilite el aprovechamiento de los recursos endógenos y la articulación de los actores socioeconómicos en función de las políticas de desarrollo de su localidad, el cual integra etapas, pasos, objetivos y técnicas para la gestión de la fuerza de trabajo, precisando la coherencia entre sus diferentes componentes y las relaciones funcionales específicas que lo conforman. El gobierno aplicará este procedimiento a través de la Comisión Municipal de Fuerza de Trabajo Calificada, que será el enlace del mismo con los empleadores de las empresas agropecuarias.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Asanza Molina, M. I., Miranda Torres, M. M., Ortiz Zambrano, R. M., & Espín Martínez, J. A. (2016). Manual de procedimiento en la empresa. *Revista Caribeña de Ciencias Sociales*, (noviembre). https://ideas.repec.org//a/erv/rccsrc/y2016i2016_1127.html

Díaz-Canel Bermúdez, M., & Fernández González, A. (2020). Gestión de gobierno, educación superior, ciencia, innovación y desarrollo local. *Retos de la Dirección*, 14(2), 5-32. <https://retos.reduc.edu.cu/index.php/retos/article/view/207>

Fernández González, A., & N n ez Jover, J. (2020). *Creación de capacidades y desarrollo local: El papel de los centros universitarios municipales*. Félix Varela. https://www.researchgate.net/profile/Jorge-Jover/publication/342178887_Creacion_de_capacidades_y_desarrollo_local_Libro/data/5ee78794a6fdcc73be7bd3ed/Creacion-de-capacidades-y-desarrollo-local-Libro.pdf

- G ske, J. (2000). Desarrollo territorial: Hacia un enfoque sistémico e integrador. En *La dimensión local del desarrollo: Enfoque territorial, tejido productivo local, concertación de actores y aprendizaje para la acción*. Fundación Friedrich Ebert.
- Hernández Martín, A., & Vargas Fernández, T. (2018). Actualización de la demanda de fuerza de trabajo calificada en función del desarrollo local. *Cooperativismo y Desarrollo*, 6(2), 209-224. <https://coodes.upr.edu.cu/index.php/coodes/article/view/194>
- Hernández Martín, J. C., & Reinoso Castillo, I. (2022). Centro Universitario Municipal y desarrollo local. Un binomio imprescindible. *Cooperativismo y Desarrollo*, 10(2), 473-488. <https://coodes.upr.edu.cu/index.php/coodes/article/view/469>
- N n ez Jover, J., González Pérez, M., Torres Paez, C. C., Morales Calatayud, M., Samoano N n ez, V., Aguilera García, L. O., & Fernández González, A. (2021). Educación superior, gobierno y desarrollo local: Avances prácticos y contribuciones académicas (2015-2019). *Anales de la Academia de Ciencias de Cuba*, 11(1), e818. <https://revistaccuba.sld.cu/index.php/revacc/article/view/818>
- N n ez Jover, J., Ortiz Pérez, H. R., Proenza Díaz, T., & Rivas Diéguez, A. (2020). Políticas de educación superior, ciencia, tecnología e innovación y desarrollo territorial: Nuevas experiencias, nuevos enfoques. *Revista Iberoamericana de Ciencia, Tecnología y Sociedad - CTS*, 15(43), 187-208. <http://ojs.revistacts.net/index.php/CTS/article/view/149>
- PCC. (2021). *Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución para el período 2021-2026*. Partido Comunista de Cuba. <https://www.pcc.cu/sites/default/files/documentos/2023-06/conceptualizacion-del-modelo-economico-y-social-cubano-de-desarrollo-socialista-y-lineamientos-de-la-politica-economica-y-social-del-partido-y-la-revolucion-para-el-periodo-2021.pdf>
- Pérez Viñas, V. M., Bravo Echevarría, B., Pulido Díaz, A., & Breijo Worosz, T. (2020). El desarrollo local sostenible en la concepción del diagnóstico del Plan de Estudio «E». *Cooperativismo y Desarrollo*, 8(3), 448-465. <https://coodes.upr.edu.cu/index.php/coodes/article/view/338>

Quintero Pérez, G. I. (2020). Hacia un enfoque social de los territorios inteligentes: Una primera aproximación. *Territorios*, (42), 1-17.

<https://doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/territorios/a.7487>

Zayas Barreras, I. (2020). La gestión del talento humano: Una necesidad para el desarrollo de las organizaciones. *Revista Electrónica Sobre Cuerpos Académicos y Grupos de Investigación*, 7(14), 21-42. <https://mail.cagi.org.mx/index.php/CAGI/article/view/208>

Conflicto de intereses

Los autores declaran no tener conflictos de intereses.

Contribución de los autores

Daymara Pedroso Fabr , Br gido García Páez, Tania Vargas Fernández, Alina Hernández Martín y Carlos Cesar Torres Paez dise naron el estudio, analizaron los datos y elaboraron el borrador.

Daymara Pedroso Fabr  y Br gido García Páez estuvieron implicados en la recogida, el análisis e interpretación de los datos.

Daymara Pedroso Fabr , Br gido García Páez, Tania Vargas Fernández y Carlos Cesar Torres Paez revisaron la redacción del manuscrito y aprueban la versión finalmente remitida.



Esta obra está bajo una licencia Creative Commons Reconocimiento-NoComercial 4.0 Internacional