

Medición del empleo de los recursos humanos en el proceso docente educativo

M.Sc. Manuel García Cuscó

M.Sc Yoannia Marrero Socarrás

RESUMEN

Se propone cómo evaluar el empleo del capital humano en el proceso docente educativo, partiendo de un conjunto de indicadores asociados al sistema de gestión de los recursos humanos que abarcan los componentes: provisión (cobertura del proceso), empleo, formación, preservación y control (proceso docente). Los indicadores se construyen para evaluar la eficiencia de su empleo en las dimensiones real y aparente. La relación posterior, que se establece entre la medición de los indicadores cobertura y proceso con los principales indicadores del resultado del proceso, permiten definir su calidad y eficiencia en las condiciones del Instituto Superior Pedagógico de Guantánamo.

Palabras Clave: Recursos Humanos, Medición, Proceso Docente Educativo.

ABSTRACT

Presently article is made a proposal of how to evaluate the employment of the human capital, in the educational process, starting from a group of indicators associated to the system of administration of the human resources that embraces the following components: provision (covering of the process), use, formation, preservation and control (process educational). The indicators are built to evaluate the efficiency of their employment in the real and apparent dimensions. The later relationship that settles down among the mensuration that is made of the covering indicators and process and the main indicators of result of the process, is what allows defining its quality and efficiency, under the conditions of the Pedagogic Superior Institute of Guantánamo.

Keywords: Human Capital, Medition, Educative Process.

Aunque el término recursos humanos, es el empleado en nuestras instituciones para referirse al recurso de mayor incidencia en los resultados del proceso docente educativo, en lo sucesivo proceso docente, para el análisis que se propone el autor realizar, resulta poco revelador de sus potencialidades, para

lograr los resultados de eficiencia y calidad a que se aspira. No pocos autores al referirse a los recursos humanos, lo definen como personas, que se contratan, emplean, capacitan, atienden y controlan, pero no se refieren a sus capacidades, habilidades, destrezas y competencias, que sí están presentes en el concepto de capital humano.

Se requiere, por tanto, más que controlar y capacitar:

- Establecer las metas a lograr para alcanzar los cambios organizacionales requeridos
- Lograr el compromiso individual y la motivación necesaria para materializar los cambios deseados.
- Hacer del conocimiento y la experiencia acumulada, instrumentos no solo para transmitir conocimientos, sino para lograr transformar el objeto de la acción educativa, o sea lograr un proceso docente desarrollador.

La medición del capital humano desde esta óptica requiere del diseño de indicadores en la dimensión real, que reflejen en lo cuantitativo el comportamiento de los componentes del sistema de gestión de los recursos humanos y en la dimensión aparente, para medir la percepción que tienen los directivos y docentes de sus posibilidades, para lograr los cambios requeridos.

Este artículo pretende plasmar una propuesta de indicadores para medir el empleo del capital humano en el proceso docente, en las dimensiones real y aparente, en los componentes provisión (cobertura), empleo, formación, preservación y control (proceso) y su comparación ulterior con los resultados de salida del proceso, obtenidos.

El capital humano se define como el conocimiento y las habilidades que forman parte de las personas, su salud y la calidad de sus hábitos de trabajo (Becker,G.) , otros autores como Rafael Alhama lo define como el aprovechamiento al máximo del aporte humano, que como activo intangible se le asigna un valor y se considera como parte de él. (Alhama, 2008)

Para Fidel Castro, el capital humano...”no implica sólo conocimiento, sino también conciencia, ética, sentimientos, heroísmo, y la capacidad de hacer mucho con muy poco” (Castro, 2005, p.23).

El capital humano en una institución educativa, según los autores de este trabajo, son los recursos humanos necesarios para cumplir su misión y objetivos, dotados de conocimientos, habilidades y destrezas , pero con una alta conciencia de su rol

dentro de la organización, motivados, comprometidos con los principios de la educación, entusiastas defensores de los valores creados por la revolución y capacitados para emplear con eficiencia los recursos disponibles en el proceso docente educativo, en función de elevar su calidad .

De esta definición se derivan las siguientes consideraciones:

- Para cumplir los objetivos y metas de una organización, no basta con disponer, de los recursos humanos indispensables para el funcionamiento eficiente de la organización, se requiere además que estén dotados de las competencias que el proceso docente y la organización exigen, para la consecución exitosa de dichos objetivos.
- La valoración integral del capital humano, requiere del empleo de indicadores cualitativos, que posibiliten medir en la personalidad del profesor, lo volitivo –afectivo, y lo cognitivo –instrumental.
- El capital humano en nuestro contexto debe poseer conocimientos de economía, que le permitan emplear con eficiencia los recursos que se les asignan o ponen a su disposición, para hacer a decir de Fidel, mucho con poco.

El **capital humano** en el ISP lo conforman los docentes y trabajadores de apoyo a la docencia, cuya labor es garantizar, en el ejercicio de sus deberes y obligaciones, el cumplimiento del objeto social de la institución con la calidad requerida. Son el sostén fundamental del proceso docente educativo; de la eficiencia de su empleo, depende su calidad

Para la construcción del conjunto de indicadores mencionados, se parte del sistema de gestión de recursos humanos tratado en el libro del MES sobre el perfeccionamiento de la actividad económica en dicho ministerio, que incluye cinco componentes: provisión, empleo, formación, preservación y control.

El **componente provisión**, incluye los procesos de reclutamiento, selección e incorporación.

El reclutamiento se realiza a partir de solicitudes formales realizadas por facultades y departamentos independientes, a la DPE, la que solicita a las enseñanzas correspondientes, la selección y reclutamiento posterior de los candidatos a ocupar plazas en el ISP. La práctica de años, viene demostrando, que los optantes son menos que las plazas ofertadas, lo que impide que se ejecute un proceso de selección, previo a la incorporación definitiva. La realidad

de que las demandas de plazas para determinadas asignaturas, no se satisfacen a partir de la oferta de más de un candidato, obliga en determinadas circunstancias a no exigir que el candidato reúna todos los requisitos necesarios, en detrimento de la calidad y competencia profesional del optante. Esta es una de las causas o factores a considerar al evaluar la eficiencia del proceso docente educativo. Otro elemento a considerar es la preparación inicial de los reclutados como garantía de un desempeño efectivo. En este proceso debería tenerse en cuenta, que las nuevas incorporaciones garanticen las reservas necesarias de docentes por asignaturas, posibilitando en caso de ausencia por enfermedad de docentes activos: cumplimiento de misiones dentro y fuera del país, impartición de diferentes formas de superación, participación en eventos científicos y otros a considerar, garantizar el relevo que garantice la continuidad de las actividades docentes. En la práctica, por diversas razones, esa reserva no se garantiza en detrimento de la calidad de la docencia.

Los indicadores propuestos dentro de este componente son los siguientes.

- Plantilla cubierta /plantilla aprobada: Se debe calcular a nivel de ISP, de facultades y de asignatura.
- Total de inactivos / total del personal docente
- Total de profesores por categoría docente y científica/Total de docentes
- Total personal docente/Total de alumnos. Este indicador debe calcularse por facultades.
- Total de plazas vacantes al inicio del curso escolar.
- Por ciento de plazas cubiertas ofertadas al inicio del curso escolar.
- Por ciento de candidatos que cumplen los requisitos exigidos para las plazas ofertadas/cantidad de incorporados, con preparación inicial necesaria para enfrentar las exigencias del proceso docente educativo.
- Total de dirigentes docentes incorporados a la docencia.

En este componente y en particular en el proceso de selección de candidatos es necesario que se tengan en cuenta las competencias que se exigen en la actualidad, según criterios de varios expertos y especialistas, tratadas por el Dr. Pedro Manuel Zayas Agüero en la actividad laboral: capacidad técnico profesional, capacidad de solución de problemas, capacidad de aprendizaje, capacidad de proyección, flexibilidad, capacidad de organización, capacidad de

exponer sus ideas de forma coherente y convencer, fluidez verbal, saber escuchar, capacidad para trabajar en equipo, relaciones interpersonales, sociabilidad, imagen y reacciones que provoca en sus relaciones, estilo comunicativo, capacidad volitiva, Integridad personal.

En el componente empleo se incluyen los **procesos de planeación de necesidades, organización del trabajo y evaluación del desempeño**. El proceso de planeación de necesidades de docentes, se debe realizar a partir del análisis de la plantilla de cargo actual y la optimización a corto y mediano plazos de la misma.

Una vez determinada la plantilla y su posible optimización se debe proceder a su caracterización, para lo que se proponen un conjunto de indicadores que miden su composición, distribución por áreas, la pirámide de edades del claustro, los índices de ausentismo, impuntualidad y aprovechamiento de la jornada laboral, entre otros.

En la **organización del trabajo** hay que considerar la utilización del fondo de tiempo, el aprovechamiento de la jornada laboral y la normación del trabajo.

Para el análisis de la utilización del fondo de tiempo laboral se calculan los índices de aprovechamiento del fondo de tiempo laboral del docente, el índice de ausencia y de ausentismo. Los indicadores señalados en este y en los sucesivos componentes han sido tomados del (Tabloide especial parte I, 2006, p.5)

La normación del trabajo como parte de la **organización del trabajo** juega un papel primordial, pues incide directamente en el incremento de los rendimientos del trabajador y en los niveles y calidad del servicio que presta.

A pesar de las limitaciones que se presentan para normar al trabajador docente, es necesario su ejecución, si se quiere ganar en eficiencia en su utilización, favoreciendo la aplicación del principio socialista, de cada cual según su capacidad, a cada cual según su trabajo.

Las etapas a cumplimentar en este proceso son: selección de las actividades y operaciones a normar, preparación de la observación, realización de la operación, procedimiento y análisis de la información, determinación de las medidas técnico organizativas a implantar, cálculo de las normas e implantación.

Más que un proceso técnico medido y complejo, se propone por los autores, en nuestras condiciones, proceder a:

- Con el empleo de los métodos de determinación de carga flexibles: entrevista al trabajador, compañeros de trabajo y dirigente superior, proceder a determinar de manera aproximada, de no lograrse mayor precisión, la carga de trabajo, para lo que se tendrán en cuenta, los criterios del organismo central y los recogidos en normativas.
- Diseñar las funciones y procedimientos de trabajo inherente a cada puesto de trabajo.
- Reflejar en el plan individual del docente, los indicadores de rendimientos o metas, como referentes para la evaluación de su productividad.
- Determinar para cada docente los factores que influyen negativamente en el empleo del fondo de tiempo y de la jornada laboral.

La evaluación del desempeño de los docentes. Se realizaría trimestralmente para convertirla en resorte que contribuya a elevar los rendimientos del trabajo, debe asegurarse antes del inicio del curso:

- Que en el diseño del puesto de trabajo del docente, se indiquen las exigencias que se deriven de su categoría científica y docente y de sus años de experiencia, la carga de trabajo estimada para las diferentes actividades y los indicadores metas o de rendimientos a alcanzar. Elaborar a partir de dicho diseño, el plan de trabajo individual del docente.
- Medir en las evaluaciones parciales los avances, deficiencias y recomendaciones, las que deberán quedar registradas por escrito, sin que ello exija otorgar una categoría evaluativa.
- Medir el aprovechamiento de la jornada laboral del docente y analizar las causas de su no máximo aprovechamiento.

Entre otros indicadores, los autores para medir este componente, proponen los siguientes:

- Por ciento de cargos docentes con diseño actualizados.
- Índice de utilización del fondo de tiempo laboral.
- Planes de trabajos individuales y colectivos elaborados y su correspondencia con los objetivos institucionales.
- Correspondencia entre la evaluación del claustro por categoría ocupacional y sus resultados.

- Grado de correspondencia entre el cumplimiento de los objetivos por colectivos y unidades organizativas, con los resultados de las evaluaciones individuales y colectivas.
- Aplicación de instrumentos para la toma de criterios por estrato (encuestas, entrevistas, otros)
- Carga real de los docentes / carga planificada. Muestra, el índice de utilización de los docentes.
- Total de docentes en otras actividades /total de docentes.
- Fondo de tiempo total dedicado a la docencia / fondo de tiempo total.
- Cantidad de horas reales frente a alumnos/total de horas planificadas.
- Horas de ausencia a clases de docentes por diferentes causas /total de horas de clases reportadas.

El componente formación incluye los procesos de formación y desarrollo.

En la educación superior pedagógica, están claramente definidas las formas de superación de los docentes, debe cumplirse con lo indicado, de que el plan de superación aprobado a nivel de facultad e institutito refleje a partir de un diagnóstico real, las necesidades de superación de los docentes.

En la resolución 29 de 2006 del MTSS, en su artículo 9(6), en alusión a la capacitación y el desarrollo, se plantea que los jefes y especialistas que planifican, organizan, ejecutan y controlan este proceso deben tener conocimiento y dominar entre otros elementos, los objetivos de trabajo y la incidencia de la capacitación y desarrollo de los recursos humanos en el cumplimiento de ellos; y los principales problemas técnicos y de servicio que se presentan en la entidad y el papel que desempeña la capacitación en su solución. La aplicación de estos conocimientos posibilita, dar coherencia y consistencia a este proceso, sin embargo, tal y como apuntamos anteriormente, las necesidades de superación, no se realizan a partir de estas consideraciones.

Los modos de superación recogidos en dicha resolución, en su artículo 19 son: Adiestramiento a recién graduados; cursos de habilitación; cursos de perfeccionamiento o promoción; entrenamiento en el puesto de trabajo, cursos de postgrado; diplomados; y maestrías y agregamos doctorado.

¿Por qué, no concebimos para los docentes, los modos, referentes a los cursos de habilitación para docentes noveles o recién graduados o procedentes del

territorio, sin experiencia de trabajo en la educación superior o el entrenamiento en el puesto de trabajo a partir de la asesoría o tutoría por un docente de mayor experiencia?. Estas modalidades no se planifican y son necesarias para elevar la competencia profesional de los docentes, para el crecimiento de la organización y la elevación de la eficiencia del proceso.

Vinculado al **componente preservación**, están asociados los procesos de atención, retribución y reconocimiento y se tendrán en cuenta para ello, el análisis de la fluctuación del personal docente y los sistemas de pago que se aplican, lo que se procede a analizar a continuación.

La fluctuación laboral del personal docente, que se produce año tras año obedece a diferentes causas: las originadas por motivaciones personales, problemas laborales o sanción laboral.

De la atención que se brinde al capital humano, dependerá su permanencia en la institución el mayor tiempo posible. Es necesario además medir, de las asignaturas con déficit de profesores, cuáles presentan afectaciones por fluctuación de profesores de dicha especialidad.

En la atención al hombre para su preservación, es necesario mejorar las condiciones de trabajo del docente: el estado de las instalaciones, confort, disponibilidad de medios para el trabajo, entre otros recursos, la calidad de la alimentación, las condiciones del transporte colectivo y los medios para satisfacer las necesidades personales.

La retribución o salario que recibe el docente, es el principal estímulo para lograr mejores rendimientos en el trabajo.

En educación, se aplica según la categoría docente, un salario básico e incrementos por antigüedad, evaluación, condiciones de trabajo, que en la práctica, se convierten en salario fijo en un periodo determinado, independientemente de los resultados que se obtengan, por tanto, una parte importante del salario no está vinculado a los resultados alcanzados, sin embargo, lo establecido por la resolución 27 del 2006 del MTSS es que “el nivel salarial mínimo está en correspondencia con el salario de la escala establecida para el cargo, los dos restantes constituyen un mecanismo de estimulación por la evaluación de los resultados del trabajo” .

Con relación al reconocimiento mucho se habla en la actualidad .La resolución 13/2004 sobre la estimulación moral del Ministerio de trabajo se refiere a las

acciones, principios e indicadores que se deben tener en cuenta en su aplicación. De lo que se trata, en aras de preservar el capital humano, es de aplicarlos, así como perfeccionar las vías de la comunicación que se establecen con los docentes. De lo escrito en la teoría de la comunicación, poco se aplica y casi nada se evalúa sobre su efectividad.

En el **componente control** de los recursos humanos, se tienen en cuenta los procesos de Retroalimentación, Registro y Control propiamente.

En la resolución 29 del MTSS, se indica que en el área de recursos humanos de cada entidad, se debe tener actualizado el estado general de la fuerza de trabajo que labora en ella, en una base de datos que le permite a la dirección contar con informaciones de salida para el trabajo de capacitación y desarrollo de los recursos humanos y donde se controla, como mínimo, de cada trabajador, lo siguiente: nombres y apellidos; nivel educacional; cargo u ocupación actual; categoría ocupacional; especialidad de graduación; área de trabajo; fecha de inicio de la relación laboral en la entidad; otros cargos u ocupaciones que haya desempeñado y capacitación recibida para el desempeño de su trabajo.

Aunque se dispone en la práctica de un nivel de información sobre los recursos humanos, suficiente para la evaluación de muchos de los aquí tratados, en cada uno de los componentes (por ejemplo los recogidos en la plantilla y en los expedientes individuales), no se emplean por lo general, para la toma de decisiones oportunas, que permitan elevar la eficiencia del empleo del capital humano.

Entre los indicadores propuestos en este componente están los siguientes:

- Valoración cuantitativa y cualitativa del cumplimiento de los objetivos de los diferentes procesos y resultados alcanzados.
- Resultados obtenidos en las auditorias y otros controles externos y/o internos realizados al área de recursos humanos.
- Resultados obtenidos en las encuestas aplicadas sobre nivel de satisfacción, clima laboral, liderazgo, nivel de participación, compromiso, sentido de pertenencia, entre otras.

Al relacionar los componentes a partir de los indicadores aplicados se demuestra que la afectación en alguno de los componentes, influye en los restantes y en la calidad del proceso en general.

De la calidad en la selección realizada de los docentes que se incorporen al ISP y de su preparación inicial, dependerá la calidad y competencia en su desempeño, durante el proceso docente educativo, pero no es suficiente, se requiere su normación, la determinación de la carga de trabajo, y su posterior reflejo en el diseño del puesto de trabajo, garantía de que el plan individual responda a los objetivos y metas trazados. La capacitación sistemática de los recursos humanos, de acuerdo a las exigencias y necesidades que se deriven del propio proceso, propiciará contar con un capital humano, más preparado y en mejores condiciones de enfrentar con garantía de éxitos, las nuevas exigencias que se deriven del proceso, sin embargo para que haya una adecuada capacitación y formación del personal docente, hay que tener previamente un diagnóstico certero de las necesidades de superación, las que se desprenden del análisis del plan individual y de la evaluación del desempeño. Tan importante como lo anterior es la preservación que hay que lograr de estos recursos, lo que depende de su atención, retribución y reconocimiento.

Para poder influir en cada componente, su implementación adecuada y corrección posterior, antes, durante y al concluir el proceso docente, hay que disponer de información oportuna, para su análisis en cada momento y así perfeccionar todo el sistema de gestión en función de lograr mayores resultados de asistencia, aprendizaje, retención y promoción y en consecuencia una mayor calidad del egresado de nuestras instituciones, capaces de cumplir con su misión.

Para la evaluación integral del empleo de los recursos humanos en el proceso docente educativo, se precisa partir del concepto de capital humano, lo que posibilitará su valoración integral para lograr los cambios que se requieren en la educación superior pedagógica en las actuales condiciones.

La evaluación en lo cualitativo y cuantitativo del capital humano, se hace a partir de indicadores, contruidos a partir de cada componente del sistema de gestión de los recursos humanos para revelar las reservas de eficiencia que aún existen, en su desempeño, antes y durante el proceso.

La afectación que se produce en cada uno de los componentes de la gestión de los recursos humanos, en los indicadores propuestos afectan a los restantes y al sistema en general, por lo que la gestión de los recursos humanos en las condiciones del Instituto Superior Pedagógico de Guantánamo, debe ser

abarcadora de todos y cada uno de ellos, sin descuidar ningún detalle, si es que se aspira a alcanzar los resultados esperados.

BIBLIOGRAFÍA

1. Alhama Belamric, Rafael. Nuevas Formas Organizativas: Investigador del Instituto de Estudios e Investigaciones del Trabajo. [en línea] *Cuba Siglo XXI*, Disponible en: www.nodo50.org/cubasingloXX1 (consultado: 3 de nov., 2007}.
2. Alipio, José. ¿Qué es el capital humano? [on line] Disponible en <http://www.revistainterforum.com> (Consultado 23 de dic., 2008)
3. Almaraz L, J. Midiendo el valor del Capital Humano. México, /s. n/, 2003.
4. Castro Ruz, Fidel. Discurso Pronunciado en el acto de la primera graduación de la escuela Latinoamericana de Medicina. *Granma*. (La Habana), p.3-5. 20 de agosto ,2005.
5. Ministerio de Educación Superior: Perfeccionamiento de la actividad económica: sistema y subsistemas del nuevo modelo de gestión económico-financiera. La Habana, Félix Varela, 2002.
6. Ministerio de Trabajo y Seguridad Social: Resolución 13/04. La Habana, 2006.
7. _____. Resolución No.14/2005, La Habana, 2005.
8. _____. Resolución 18/2005, La Habana, 2005.
9. _____. Resolución 35/2005, La Habana, 2005.
10. _____. Resolución 64/2005, La Habana, 2005.
11. _____. Resolución 84/2005, La Habana, 2005.
12. _____. Resolución 15 -06: De las funciones del personal docente universitario.-- La Habana, agosto, 2006.
13. _____. Resolución 128 -06: La Habana. jul 2006.
15. _____.Resolución 29: el artículo Capacitación y desarrollo de los recursos humanos. La Habana, 2006.
16. _____.: Resolución 27: el artículo Organización del trabajo y los salarios. La Habana, 2006.
17. Lazcano, C. Capital Humano. Ponencia del Evento 40 Aniversario de la Facultad de Economía, 2002.
19. Rojas N, E. La cultura de la confianza. Método sur para la dinaminización organizacional. España,/s. n/ 2001.
20. Senge M, P. La quinta disciplina. Barcelona, Granica, 1992.