

Fluctuación laboral del docente ¿Generador de conocimiento o fin del desarrollo?

Labor fluctuation of teacher. Knowledge generator or end of development?

Ensayo

Yaquelín Puebla González¹

yaquelin@cepes.uh.cu

Aníbal Isaac Silva²

isaac.anibal6@gmail.com

*Recibido: 14 de enero de 2020 Evaluado: 2 de febrero de 2020
Aceptado para su publicación: 28 de marzo de 2020*

Resumen

La fluctuación laboral del docente universitario es consustancial a la movilidad ocupacional, articulada como un único proceso en el que se distinguen entradas y salidas a la institución educativa. Desde este ángulo se devela la generación y acumulación de conocimiento en gran medida innovadores y tan críticos como lo requiere toda institución como posibilidad y garantía para realizar el desarrollo con rostro humano. El presente artículo es resultado de una

Abstract

The labor fluctuation of the university teacher is inherent to occupational mobility, articulated as a single process in which entrances and exits to the educational institution are distinguished. From this angle the accumulation and generation of innovative and critical knowledge that every institution requires to carry out its processes in and for development with a human face is revealed. This article is the result of a doctoral research in education sciences that addresses in

¹ Doctora en Ciencias de la Educación, Licenciada en Sociología: Trabajo Social y Máster en Trabajo Social, Profesora asistente, Universidad de La Habana, Profesora e investigadora del Centro de Estudios para el Perfeccionamiento de la Educación Superior de la Universidad de La Habana, Cuba. ORCID 0000-0003-4667-7466.

² Doctor en Ciencias Filosóficas, Licenciado en Historia y Filosofía, Profesor Titular, Universidad Tecnológica de La Habana, Profesor e investigador del Instituto de Ciencias Básicas de este mismo Centro, jefe del Consejo Científico de la Dirección de Historia y Marxismo Leninismo, Cuba. ORCID 0000-0001-9877-6904.

investigación doctoral en Ciencias de la Educación. De sus tres momentos es decir la concepción, el diagnóstico y la propuesta metodológica, se aborda el primero. El objetivo es mostrar, en síntesis, los elementos que fundamentan desde las determinaciones sociológicas una concepción para el análisis de la fluctuación laboral, reinterpretada como un componente del desarrollo profesional.

Palabras clave: fluctuación laboral, generador de conocimiento, desarrollo profesional, determinaciones sociológicas.

the first of its three moments: conception, diagnosis and methodological proposal. The objective is to address some of the elements that support a conception from the sociological determinations for the analysis of labor fluctuation as a component of professional development.

Keywords: labor fluctuation, knowledge generator, professional development, sociological determinations.

Introducción

El análisis de la fluctuación laboral del docente universitario es un fenómeno complejo por la diversidad de factores externos e internos que influyen en la misma. Según los autores, dicha problemática puede analizarse, mediante un proceso adecuadamente gestionado (planificado, organizado, ejecutado y controlado), que priorice la relación dialéctica de la fluctuación laboral real y potencial, desde las determinaciones sociológicas, entendidas como la unidad epistemológica operativa, para ampliar los significados y la comprensión de la fluctuación laboral, y a la vez, permitir la intervención institucional en la gestión del personal docente como un componente del desarrollo profesional.

Esta perspectiva permite revelar los aspectos positivos y negativos de la fluctuación laboral y ofrecer, a partir de un análisis multifactorial, elementos sobre su posible impacto individual, colectivo, institucional y social, con vistas a orientar acciones para la mejora de la gestión del personal docente, sobre la base de la relación incorporar-retener-desarrollar-retornar, que sirve de guía y regulación para el diseño de una metodología que oriente el proceso para su análisis y contribuya, a la vez,

al llamado de realizar “estudios interdisciplinarios sobre el trabajo de las y los docentes” (Cervantes, 2016, p. 147).

Esta idea del movimiento del docente por la institución educativa requiere de una mirada innovadora en el análisis y tratamiento de la fluctuación laboral del personal docente. En ese sentido se elaboró una concepción que transitó por ampliar los significados del concepto tradicional y las políticas de sus usos en la gestión de los recursos humanos en las Instituciones de Educación Superior (IES). La misma está estructurada por los siguientes componentes, el primero, re analiza el contexto desde sus mediaciones dialécticas, lo que aporta una visión que evita el reduccionismo, las dicotomías y los enfoques pesimistas al definir la fluctuación solo como un componente negativo; el segundo, parte de considerar la ampliación del contenido explicativo de sus conceptos; el tercero, construye una resignificación de los contenidos que definen del rol de estos profesionales y por último, concibe el análisis de los múltiples factores y los de mayor influencia en la fluctuación laboral, lo que permite proyectar una estrategia de desarrollo para este personal. Para este artículo se abordan los dos primeros componentes, lo que permite un acercamiento a la obra de varios autores que han estudiado la fluctuación laboral y la gestión del personal docente.

Desarrollo

Ha quedado claro que el entorno internacional a las IES constituye un factor influyente en el aumento de la fluctuación laboral de los docentes e investigadores. En principio se toman en consideración los múltiples cambios y transformaciones que ocurren en la sociedad contemporánea a nivel internacional donde el conocimiento adquiere un nuevo valor social y se convierte en la base del desarrollo de los países. Estos cambios y transformaciones están relacionados con las múltiples crisis que vive el sistema mundo, lo que aumenta la brecha entre los países para alcanzar el desarrollo.

La concepción permite una lectura de la brecha que brinda la posibilidad de realizar inicialmente el análisis en dos sentidos: el primero, interpreta el origen de la

fluctuación laboral como parte necesaria del movimiento cualitativo profesional y no solo de profesionales que buscan alternativas de mejoras personales por la vía de emigración. La UNESCO también concibió la fluctuación privilegiando su lado negativo, al identificarla como un mecanismo que sigue privando a la región de profesionales de alto nivel a partir de la “sustracción de personal de alta calificación por vía de la emigración” (IESALC-UNESCO, 2008, p. 9), y la “fuga de cerebros” (UNESCO, 1998, p. 16). Es cierto que se agrava y se provoca la profundización de las contradicciones existentes, al sustraer o reducir el potencial y la posibilidad del desarrollo endógeno. Un tema pendiente que trae consigo un aumento de los problemas de pobreza, desigualdad, exclusión social, deuda externa creciente, desempleo, subempleo, deterioro del medio ambiente y la salud, entre otros. Segundo, bajo la misma matriz se encuentra la clave para desde los países latinoamericanos en particular y del tercer mundo en general, encontrar algunas alternativas de solución viables apoyadas por el trabajo educativo y creador de las IES. Estas requieren entre otros requisitos esenciales un cambio sustancial que suponen elaborar estrategias de comprensión y manejo innovador de la fluctuación laboral de los docentes que promuevan el desarrollo profesional, personal y humano en general.

Los retos enunciados en las conferencias regionales de la UNESCO (IESALC-UNESCO, 2008, 2018) y la Conferencia Mundial sobre la Educación Superior (1998) son elementos a considerar como referentes de la concepción de la fluctuación laboral los cuales se presenta en los puntos siguientes:

- uno de los problemas más graves que enfrentan los países en desarrollo es el de conseguir personal y conservarlo (UNESCO, 1998, pp. 4-7);
- la necesidad de reconocer al cuerpo docente como actor fundamental del sistema educativo, garantizando su formación, capacitación permanente, adecuadas condiciones laborales y regímenes de trabajo, salario y carrera profesional que permitan hacer efectiva la calidad en la enseñanza y la investigación (IESALC – UNESCO, 2008, p. 6) y,
- la necesidad de dignificar la profesión docente desarrollando proyectos, que conduzcan a la revalorización social y al mejoramiento de la calidad de vida de los docentes (IESALC – UNESCO, 2018, p. 11).

Se trata de la centralidad del factor humano en los procesos de trabajo y el desempeño de sus roles profesionales, así como el papel que deben jugar las IES en la promoción de comportamientos conducentes a la excelencia y el progreso profesional en el marco de internacionalización de la universidad y su misión más actual, donde un papel esencial lo tiene la formación continua sin los obstáculos de las fronteras tradicionales en el desarrollo profesional articulado a la calidad de vida de los docentes, pilares sobre los cuales se debe levantar cualquier proyecto, programa o estrategia para la conservación dinámica y compartida de este personal. En el caso de la Universidad de La Habana (UH) el entorno internacional provoca no solo influencias globales, más allá de ellas, conforma exigencias de intercambio insoslayables para el perfeccionamiento del modelo de profesional en formación y el paradigma posmoderno de profesor universitario. Un multi-reto con especificidades para la Educación Superior cubana, la cual en su gestión rectora se convierte, en el punto de partida, donde se generan demandas y directrices importantes derivadas del proyecto nación y el nuevo modelo económico. En este sentido, el Partido Comunista de Cuba (PCC) declara en su Artículo 106 la necesidad de: “asegurar la estabilidad, el completamiento y rejuvenecimiento del potencial científico-tecnológico de los sistemas de ciencia, tecnología, innovación y medio ambiente para retomar su crecimiento selectivo, escalonado, proporcionado y sostenible. Perfeccionar los diferentes mecanismos de estimulación” (PCC, 2016, p. 24). En el Artículo 117 señala además “jerarquizar la superación permanente, el enaltecimiento y atención del personal docente y el mejoramiento de las condiciones de trabajo” (PCC, 2016, p. 27).

Por su parte, el sistema de Educación Superior tiene como proyección futura lograr el completamiento y conservación del personal docente con un mayor compromiso y desempeño (MES, 2016). Aquí resulta importante destacar el hecho de que los docentes universitarios tienen la posibilidad de contratarse (Acuerdo No. 7587), una vez jubilados, práctica que ha ido creciendo en los últimos años. Este fenómeno es, sin duda, un elemento normativo a considerar en el análisis de la fluctuación laboral

de dicho personal cuando comienza a darse en masa por las implicaciones que tiene para las IES y los cambios que generan en las dinámicas laborales.

Otro de los elementos a considerar son las informaciones que el docente recibe de manera constante sobre condiciones de trabajo y desarrollo profesional, que pueden cambiar sus expectativas respecto a la actividad que realiza. Ello tiene una relación con las trayectorias laborales y de vida de los mismos, las cuales se mueven en un entramado de relaciones que se reafirman cada día en el ejercicio de su profesión (Puebla, 2020, pp. 88-89).

En el caso del contexto interno de la UH resultan importantes los planteamientos de la Estrategia institucional 2017-2021 donde se plantea, por ejemplo, la necesidad de:

asegurar la formación permanente y sustentabilidad del claustro en cada área de acuerdo con sus cargos, categorías y la calidad, cantidad y complejidad de sus resultados (...) y fortalecer el papel del profesor, haciendo énfasis en el crecimiento del claustro; aprovechamiento de las capacidades valiosas de profesores jubilados para su reincorporación al claustro; así como la elaboración de un programa integral para la preservación, retención y rescate del personal académico (UH, 2017, pp. 13-14).

Esas y otras demandas, normativas y políticas nacionales hacen que la UH tenga que tomar en cuenta, de manera creciente, la dinámica y las condiciones del entorno, para poder analizar la fluctuación laboral de los docentes, con vistas a contribuir -mediante un plan de acción- a su desarrollo individual y colectivo que represente, para los docentes e investigadores, una ventaja quedarse a trabajar en la Universidad de La Habana.

Una primera aproximación al concepto de fluctuación laboral en términos de movimiento y flujo.

Según Buendía (2011), “la institución educativa es altamente compleja que da lugar a prácticas contingentes y controvertidas, lo cual puede asumir diferentes formas de acuerdo con Meyer y Rowan (2006), dependiendo del trabajo colectivo de diferentes actores que participan en sus procesos” (p. 10). En este contexto, los conceptos de hombre y relación adquieren una relevancia especial, por considerar a la IES, como el espacio por excelencia en el cual los hombres se ocupan, de manera

institucionalizada, de la educación y formación de las nuevas generaciones, cuestión que hace de este, un escenario sui generis.

Por estas y otras razones, la dinámica actual de la vida laboral facilita que los docentes cambien de lugar de trabajo, donde el movimiento ocupacional se convierte en algo normal, razón por la cual resulta difícil, por ejemplo, que algunos jóvenes docentes inicien su vida laboral en una IES y permanezcan en ella por mucho tiempo. Lo cual nos lleva al análisis de la concepción de fluctuación laboral del personal docente como fenómeno social.

Ante la necesidad de atemperar la fluctuación laboral a la situación del personal docente, que tiene un alto impacto en criterio de Santibáñez (como se citó en Vallejo y Portalanza, 2017), “porque en muchas ocasiones se van profesores valiosos que poseen muchas competencias desarrolladas pero que no se sienten satisfechos”. De ahí que resulta importante hacer un análisis y tratamiento de la fluctuación laboral desde y para el desarrollo de este personal (p. 157).

¿Qué aspectos esenciales permiten vincular la fluctuación laboral con el desarrollo del personal docente y su institución?

La palabra “fluctuación” proviene del latín fluctuari o fluctuare, que significa agitarse de un lado para otro, a lo que se le agrega laboral, para hacer referencia al ámbito donde se desarrolla ese movimiento. Son varios los autores que han trabajado este tema, entre ellos se destacan Chruden y Sherman (1980), Arias (1990), Chiavenato (2000). En su mayoría coinciden en tratarla como el ingreso y el egreso de personas a la organización. Chruden y Sherman la define como “la cantidad de movimientos de empleados que entran y salen de una organización, ordinariamente expresado en términos de proporción de rotación” (p. 571). Chiavenato la considera como “el intercambio de personas entre una organización y su ambiente” y “el volumen de personas que ingresan y salen de la organización” (2000, p. 188). Para Arias es “el ingreso y el egreso de personas en la organización” (1990, p. 401). Otros elementos que también están presentes en las definiciones analizadas lo aportan Bernal y Gómez, al asumirla como “baja o rompimiento de la relación laboral por iniciativa del

trabajador, que implica una movilidad laboral no planificada” (2004, p. 3) y Andrade que la considera como el:

efecto de fenómenos producidos tanto al interior como al exterior de la organización y no como una causa, estos fenómenos influyen en la actitud y el comportamiento de las personas por lo que la fluctuación es una variante de los fenómenos internos y externos de la organización (2010, p. 23).

Los autores de este artículo defienden el criterio, que el significado tradicional de estos conceptos sobre la fluctuación laboral adolece de un análisis dialéctico profundo, en particular, los que la reducen a la salida como momento final o único sin tener en cuenta el proceso que la origina y su continuidad.

Su estudio se puede realizar tomando en cuenta dos criterios de clasificación, el primero, responde a la fluctuación real entendida según Curbelo (como se citó en Ávila y González, 2018); como “la salida consumada ante la cual no se puede tomar ninguna medida, pues el trabajador ya se ha marchado y se toman para su medición los registros de personal que existen en las organizaciones” (p. 3) y el segundo, la fluctuación potencial definida como “el deseo latente del trabajador de abandonar su centro de trabajo en un momento dado” (p. 3). En tal sentido, se define para este trabajo la fluctuación laboral real, como el momento concreto de rompimiento de la relación laboral del docente con la institución a la que pertenece y se encamina al conocimiento de las causas que generaron el hecho y la fluctuación laboral potencial, como el deseo latente del docente de causar baja, donde es importante lo que acontece en el tiempo que permanece. Esta última tiene un valor mayor para el directivo y la institución, porque permite obtener información valiosa sobre los sucesos que desmotivan y provocan el deseo de causar baja al docente, lo que permite tomar las medidas necesarias para revertir la situación.

Con la definición de fluctuación potencial se visualiza la importancia de la permanencia como un momento significativo en el análisis, lo que permite valorar la fluctuación laboral del personal docente como un movimiento de la fuerza laboral que tiene en cuenta tres grandes momentos: la entrada, la permanencia y la salida definitiva de la institución.

Visto así, el estudio de la fluctuación laboral conforma un ciclo en el análisis de dicho fenómeno, el cual en criterio de los autores no está completo porque el primero no es simple entrada ya que incluye como probabilidad su salida en cualquier momento; el segundo, debe ser visto como un proceso desarrollador y el último, como realización del inicio debe ser retorno superado. En particular esto último queda fuera de toda práctica de la gestión del personal docente universitario. Una de las razones por las cuales los generadores de conocimientos científicos y buenas prácticas tienden a perderse y con ello se debilita las fortalezas de la universidad como una institución de y para el desarrollo. Por ser este el aspecto más difícil de comprender es necesario detenerse en la consideración de algunos autores sobre la retención y conservación, así como la importancia del retorno superado de profesionales.

Es común considerar que en el sector educativo los docentes de alta calificación son más difíciles de atraer y retener en las instituciones. En este sentido Manso & Ramírez (como citó en Vallejo y Portalanza, 2017) “aseguran que una de las características de los países que tienen mayor éxito educativo, es la capacidad de diseñar estrategias que permitan mantener a los mejores docentes por medio de políticas capaces de atraer y retener a los más competentes” (p. 157), lo cual está en consonancia con lo expresado por Chiavenato (2007): “una organización viable es aquella que no solo capta y emplea sus recursos humanos adecuadamente, sino también que los retiene” (p. 275).

En este contexto, Chiavenato (2009) afirma que la moderna gestión del talento humano implica varias actividades, como descripción y análisis de cargos, planeación de recursos humanos, reclutamiento, selección, orientación y motivación de las personas, evaluación del desempeño, remuneración, entrenamiento y desarrollo, relaciones sindicales, seguridad, salud y bienestar, etc. Entonces, a partir de lo planteado por este autor, las empresas han hecho cambios profundos en la forma de gestionar personas, profesionalizando sus áreas de talento humano y dándoles un rol estratégico.

En este sentido, los autores consideran que el análisis de la fluctuación laboral promueve la retención y la conservación del personal docente si las estrategias que se elaboren para ello son de desarrollo, porque sí y solo sí hay estrategias de desarrollo entonces habrá retención, donde el movimiento interno en el puesto de trabajo; el externo en términos de adquirir mayor experiencia y otros tipos de movilidad, así como el retorno incrementado ocupan un lugar central, lo que está en correspondencia con las dinámicas actuales del mercado de trabajo.

Esta cuestión es importante según lo expresado por la (UNESCO, 2019) en el Informe de seguimiento de la educación en el mundo, al tratar el retorno como uno de los factores que puede mitigar los efectos de la pérdida de profesionales. Por ello resulta interesante, según este informe, que se pueda disponer en los países a nivel nacional, de datos que faciliten el seguimiento de las entradas, salidas y retornos del personal docente al sistema de educación, ya que “reducir la pérdida evitable de maestros podría resultar más viable y eficaz en relación a los costos que tratar de incrementar la formación de docentes masivamente” (p. 217).

En lo expresado anteriormente, se visualiza un elemento enriquecedor de la definición de fluctuación laboral del personal docente y se relaciona con la percepción y conceptualización de la misma como un fenómeno global, donde se destaca el papel del flujo de los profesionales en proceso de desarrollo. Este flujo se identifica como:

la propiedad de sucesión del movimiento, que, en su diversidad, es expresión de las formas de existencia de la actividad. Por tanto, el flujo del personal docente es del mismo orden de universalidad que posee la unidad espacio-temporal de las formas de movimiento de la materia. En ese marco, dicho flujo se define como la sucesión de momentos necesarios y fases encadenadas, en un proceso particularmente direccionado y la fluctuación laboral como la expresión de su variabilidad y tendencia (Puebla, Almuiñas, Isaac y Cata, 2018, p. 68).

En criterio de los autores, la percepción y conceptualización de la fluctuación laboral como fenómeno global reúne las siguientes premisas:

- la fluctuación laboral es derivada de un flujo, donde se necesita comenzar a considerar su retorno;

- la fluctuación laboral tiene su origen en la búsqueda de alternativas de los profesionales para su desarrollo, y
- la fluctuación laboral depende en última instancia de las condiciones y las opciones de vida, así como de las elecciones de estabilidad y cambio del personal docente, atendiendo sus expresiones en las relaciones que establecen en su ámbito laboral (Puebla, 2020, p. 23).

Todo ello brinda la posibilidad de valorar un primer acercamiento al concepto de fluctuación laboral del personal docente, considerado como:

el movimiento continuo de la fuerza laboral, lo cual implica para el caso que nos ocupa, comprender de manera dialéctica la fluctuación laboral como una peculiar unidad externa/interna, que se expresa en el devenir de un flujo que tiene, entrada, permanencia con estrategias para su desarrollo y retención, salida y retorno incrementado, donde resulta importante, la elaboración de políticas educativas que amparen y mantengan la promesa de desarrollo para el personal docente, donde se ha de colocar, como parte importante de este movimiento las estrategias para la gestión adecuada del comportamiento humano del personal docente universitario (Puebla, 2020, pp. 23-24).

Se puede resumir que el análisis de la fluctuación laboral se realiza a partir de un proceso que tiene entrada-permanencia (con estrategias de desarrollo para lograr la retención-salida-retorno incrementado), donde el análisis de todos estos elementos no necesariamente tiene que ser lineal y darán como resultado una estrategia de desarrollo que implique la retención del personal docente por el tiempo que necesite la institución para asegurar la masa crítica de sus procesos.

El desarrollo de esta cadena implica la profundización en algunos de los procesos de gestión del personal docente y aunque todos participan y son importantes, consideramos que especialmente se debe hacer énfasis en el de reclutamiento y selección; la formación y desarrollo; la evaluación del desempeño y la atención, retribución y reconocimiento. A partir de ellos resulta de vital importancia el desarrollo de la movilidad ocupacional en todas sus variantes y la atención como un eje transversal en la elaboración de la estrategia de retención tomando como base el desarrollo de los docentes.

La dinámica de esta cadena se inicia con el proceso de entrada, identificado desde la gestión del personal docente como reclutamiento y selección, donde es

importante la identificación de las expectativas y necesidades de formación de los docentes una vez que sean aceptados para poder conformar la estrategia de desarrollo del personal, todo lo cual se realiza a partir de visualizar la relación laboral ajustada a las condiciones reales del contrato de trabajo entre el docente y la institución. En este sentido, se debe trabajar en las bases para un contrato real e indagar en las condiciones y las opciones que se le presentan a los docentes. Valorar hasta donde esas condiciones y opciones garantizan la estabilidad laboral. En el caso de la permanencia, hay que vincular los datos de la entrada, las expectativas de los docentes y lo que establece el contrato con los ejes de formación y desarrollo, evaluación del desempeño y atención, retribución y reconocimiento. El análisis de la salida debe indagar qué salió mal, por qué se fue y los motivos múltiples que dieron origen a la misma, hacia donde fue, cómo está en el nuevo lugar de trabajo y si piensa regresar. Es preciso indagar en las condiciones y las opciones que influyeron en la salida para determinar el factor que desencadenó la decisión de marcharse.

La fluctuación laboral vista como etapa de retorno es un concepto joven, aun cuando sus fundamentos son de evidente profundidad dialéctica. Comprende el regreso físico de profesionales a la institución educativa desde dentro y fuera del país de manera permanente o por invitación, pero no se reduce a eso y es necesario conectarlo con la política educativa y social adecuada. El retorno se debe visualizar, además, con otras formas como, por ejemplo: rescate de la memoria y el legado científico de los docentes, entre otras, lo que requiere indagar en las condiciones y las opciones que se tienen para lograrlo.

En la concepción hay que dedicarle un espacio a la redefinición del docente ¿qué es el docente universitario?, ¿es un simple empleado público?, ¿es correcto considerar que el docente en algún momento se jubila solo porque lo establece la ley?, ¿cuáles son los elementos esenciales a considerar en esa redefinición?, ¿puede una institución renunciar a su claustro o despreciar el desarrollo hacia su excelencia?, ¿el significado del docente se agota en su trabajo en la institución?,

¿un docente de excelencia es de la institución o de la humanidad?, ¿qué nos diría José Martí y junto a él los ilustres pedagogos cubanos?.

En este artículo no se agotarán todas estas preguntas, las cuales constituyen una guía para el estudio y manejo de la fluctuación laboral. Hasta aquí el análisis del primer momento de su re-significación dialéctica. La clave de las respuestas a estas temáticas está relacionada con aquel debate académico que coloque en el centro de sus búsquedas desarrolladoras la interpretación más enriquecida sobre qué es hoy el estar en movilidad, expresado en el hacer innovador que reconstruye constantemente el ser comprometido y abierto al mundo del docente universitario. Del mismo modo que un cubano es Cuba mínima y lleva sobre sus hombros y por su actitud ante la vida la actualización constante de la ciudadanía, un docente es su universidad mínima y también Cuba mínima, porque cuando él se desarrolla y solo cuando lo hace se puede hablar de excelencia universitaria.

Conclusiones

La concepción que se aborda sobre la fluctuación laboral del docente universitario rebasa la noción reduccionista de contar las bajas y estudiar sus causas, en función de retener y conservar, así como privilegiar la captación y superación profesional como una única arista en su solución. Ella ofrece abrir el diapasón en el análisis desde una óptica de desarrollo profesional, que abarque todas las variantes posibles, incluida el retorno de profesionales, lo cual contribuye a consolidar las características de un colectivo formado para y por la movilidad, basado en la tenencia de competencias profesionales, una cultura general integral y los ideales de humanidad más nobles.

Cuando al docente no se atiende, se abandona y más aún se presiona para que abandone el centro, se extravía la excelencia universitaria desde su célula desarrolladora. Ha de quedar claro que el docente y su claustro constituyen generadores del conocimiento científico, de valores y modos de actuación de ejemplaridad profesional, que ante la acción de quedarse o marcharse, la institución

educativa los conserva o los pierde, porque la universidad puede ser tan humanizadora como lo contrario.

Referencias bibliográficas

- Andrade, M.L. (2010). Análisis de la rotación del personal y la elaboración de una propuesta para su optimización en la Pasamería S. A. de la ciudad de Cuenca en el 2009, Tesis previa a la obtención del título de Licenciatura en Psicología del Trabajo, Facultad de Ciencias Humanas y de Educación de la Universidad Politécnica Salesiana.
- Arias, F. (1990). *Administración de Recursos Humanos*. México: Editorial Trillas.
- Ávila, N.S. & González, M.L. (2018). Procedimiento para el análisis del aprovechamiento del capital humano y la fluctuación laboral en organizaciones cubanas. *Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana*, (septiembre 2018), p. 3. Recuperado de: <https://www.eumed.net/rev/oel/2018/09/fluctuacion-laboral-cuba.html>
- Bernal, M. & Gómez, C.J. (2004). Informe del estudio de las causas de la fluctuación en el MTSS. Instituto de Estudio e Investigaciones del Trabajo. Informe de Investigación. La Habana.
- Buendía, A. (2011). Análisis institucional y educación superior. Aportes teóricos y resultados empíricos. *Perfiles Educativos* 8/ Vol. XXXIII (134), 2011, IISUE-UNAM, México.
- Cervantes, E. (2016). ¿De qué hablamos cuando hablamos de trabajo docente?. *Atenas*, Vol. 4 (36), 136-151. Recuperado de: <http://atenas.mes.edu.cu>
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. Colombia: Editorial: Mcgraw-Hill Interamericana S.A., 5ª edición.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos*. Colombia: Editorial: Mcgraw-hill, 8ª edición.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. México: Editorial: Mcgraw-hill, Educación, 3era edición.
- Chruden H.J. y Sherman A.W. (1980). *Readings in personnel management: The utilization of Human Resources*. Cincinnati: South-Western Pub. Co.
- IESALC-UNESCO (2008). Declaración de la Conferencia Regional de Educación Superior en América Latina y el Caribe. 4-6 de junio, Colombia.
- IESALC-UNESCO (2018). Declaración de la III Conferencia Regional de Educación Superior en América Latina y el Caribe. 11-14 junio, Córdoba, Argentina.

- Ministerio de Educación Superior (2016). Informe de Balance del cumplimiento de los Objetivos de Trabajo del 2016. La Habana, Cuba.
- Partido Comunista de Cuba (2016). Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución. La Habana, Cuba.
- Puebla, Y. (2020). Metodología para el análisis de la fluctuación laboral del personal docente en la Universidad de La Habana, Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias de la Educación, Centro de Estudios para el Perfeccionamiento de la Educación Superior de la Universidad de La Habana, Cuba.
- Puebla, Y., Almuiñas, J.L., Isaac, F.A. y Cata, E. (2018). En torno al dilema de la fluctuación laboral del personal docente universitario. *Estudios del Desarrollo Social: Cuba y América Latina*, Vol. 6 (1), 67-78.
- UNESCO (1998). La formación del personal de la educación superior: una misión permanente. Conferencia Mundial sobre la Educación Superior. La educación superior en el siglo XXI, Visión y acción. 5-9 de octubre. París.
- UNESCO (2019). Global Education Monitoring Report 2019: Migration, Displacement and Education – Building Bridges, not Walls. Paris.
- Universidad de La Habana (2017). Estrategia Institucional de la UH, 2017-2021. La Habana: UH.
- Vallejo V.S. y Portalanza, A. (2017). Importancia de la Gestión del Talento Humano como Estrategia para la Atracción y Retención de Docentes en las Organizaciones Educativas de Ecuador. PODIUM, Edición Especial, abril 2017. Recuperado de: <http://revistas.uees.edu.ec>.