

**La fluctuación laboral una oportunidad para el desarrollo**  
**Labor fluctuation an opportunity for the development**  
**Fluctuação de empregos, uma oportunidade para el desenvolvimento**

*Artículo de investigación*

Yaquelín Puebla González<sup>1</sup>

[yaquelin@cepes.uh.cu](mailto:yaquelin@cepes.uh.cu) ; [yaquelinpueblagonzalez@gmail.com](mailto:yaquelinpueblagonzalez@gmail.com)

Anibal Isaac Silva<sup>2</sup>

[anibal@gest.cujae.edu.cu](mailto:anibal@gest.cujae.edu.cu) ; [isaac.anibal6@gmail.com](mailto:isaac.anibal6@gmail.com)

*Recibido: 2 de mayo de 2021 Evaluado: 5 de junio de 2021*

*Aceptado para su publicación: 20 de julio de 2021*

**Cómo citar el artículo:** Puebla-González, Y. e Isaac-Silva, A. (2021). La fluctuación laboral una oportunidad para el desarrollo. *Atenas*, Vol. 1 (57), 49-63.

**Resumen**

La educación superior enfrenta una agudización radical en los retos que implica la agenda 2030 para el desarrollo sostenible y por la pandemia, una amenaza global a la convivencia humana. Implica responder con estrategias orientadas más allá de la conservación y captación de personal docente, a la interpretación tradicional de la fluctuación laboral, entendida como abandono de las instituciones educativas y freno al desarrollo. Las medidas para impedir la fluctuación, enfrentan dos problemáticas; la visión negativa del concepto fluctuación laboral del docente y desde ella una gestión que pierde oportunidades. La investigación de esta temática utilizó una unidad de métodos donde se destacan el inductivo deductivo, el analítico sintético y el enfoque de sistema. El análisis crítico de los referentes teóricos y metodológicos, permitió valorar las limitaciones y aspectos positivos del procedimiento utilizado para el análisis de la fluctuación laboral en

<sup>1</sup> Dra. C. 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. ID ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4667-7466>.

<sup>2</sup> Dr.C. Filosóficas, Licenciado en Historia y Filosofía, Profesor Titular, Universidad Tecnológica de La Habana, Profesor principal e investigador del Instituto de Ciencias Básicas de este mismo Centro, jefe del Consejo Científico de la Dirección de Historia y Marxismo Leninismo, Cuba. ID ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9877-6904>

la Universidad de la Habana. El trabajo tiene como objetivo presentar los principales resultados de la investigación que permitió ampliar el significado de fluctuación laboral del docente como una oportunidad de desarrollo.

**Palabras clave:** Fluctuación laboral, personal docente, gestión del personal docente.

### **Abstract**

Higher education faces a radical exacerbation of the challenges posed by the 2030 agenda for sustainable development and due to the pandemic, a global threat to human coexistence. It implies responding with strategies oriented beyond the conservation and recruitment of teaching personnel, to the traditional interpretation of labor fluctuation, understood as abandonment of educational institutions and a brake on development. The measures to prevent fluctuation face two problems; the negative view of the concept of teacher labor fluctuation and from it a management that loses opportunities. The investigation of this subject used a unit of methods where the inductive deductive, the analytical synthetic and the system approach stand out. The critical analysis of the theoretical and methodological referents allowed us to assess the limitations and positive aspects of the procedure used for the analysis of labor fluctuation in the University of Havana. The objective of the work is to present the main results of the research that allowed to broaden the meaning of teacher labor fluctuation as an opportunity for development.

**Keywords:** Labor fluctuation, teaching staff, teaching staff management.

### **Resumo**

O ensino superior enfrenta uma exacerbação radical dos desafios colocados pela agenda 2030 para o desenvolvimento sustentável e, devido à pandemia, uma ameaça global à coexistência humana. Implica responder com estratégias orientadas para além da conservação e do recrutamento de pessoal docente, à interpretação tradicional da flutuação do trabalho, entendida como abandono das instituições de ensino e travão do desenvolvimento. As medidas para evitar a flutuação enfrentam dois problemas; a visão negativa do conceito de flutuação do trabalho docente e, a partir dele, uma gestão que perde oportunidades. A investigação desta matéria utilizou uma unidade de métodos onde se destacam o indutivo dedutivo, o analítico sintético e a abordagem sistémica. A análise crítica dos referentes teórico-metodológicos permitiu avaliar as limitações e aspectos positivos do procedimento utilizado para a análise da flutuação da mão-de-obra no Universidade de Havana. O objetivo do trabalho é apresentar os principais resultados da pesquisa que permitiram ampliar o significado da flutuação do trabalho docente como oportunidade de desenvolvimento.

**Palavras-chave:** Flutuação de empregos, corpo docente, gestão de pessoal docente.

## Introducción

El estudio de la fluctuación laboral, tiene una matriz común con los problemas para alcanzar el desarrollo. Su manifestación tiene fuertes referencias en el mundo del trabajo donde el ser humano, en medio de presiones, desaciertos y rupturas, lucha por alcanzar mejores condiciones de vida, laborales, económicas y formación continua. Cuestión que tiene un impacto en las Instituciones de Educación Superior (IES) por la centralidad del personal docente en el cumplimiento de sus procesos.

La importancia del rol del personal docente para cumplir la responsabilidad social de las IES y la necesidad de garantizar su desarrollo, tiene su referencia en las Conferencias sobre Educación Superior desarrolladas en América Latina y el Caribe a nivel regional (IESALC-UNESCO, 2008, 2018) y a nivel Mundial (1998, 2009), al plantear la necesidad de prestarle la debida atención, ya que uno de los problemas más graves que enfrentan los países en desarrollo es el de conseguir personal y conservarlo, donde se destacan, entre otros, “el aumento del número de alumnos por profesor, del volumen y horas de trabajo del personal docente; la preocupación por la calidad de los procesos y los resultados.” (UNESCO, 1998, pp. 4-7). En esta dirección, se señala la necesidad de “reconocer al cuerpo docente como actor fundamental del sistema educativo.” (IESALC – UNESCO, 2008, p. 6). Finalmente, se plantea que para desarrollar este personal es necesario “dignificar la profesión docente desarrollando proyectos, que conduzcan a la revalorización social y al mejoramiento de la calidad de vida (IESALC-UNESCO, 2018, p. 11).

Se están generando altas exigencias a la labor de los docentes universitarios, que demandan una mayor capacidad de adaptación ante la radicalidad de los retos y los conflictos actuales que cambian los espacios educativos, los medios de enseñanza, las estrategias de aprendizaje, los modos de evaluación y la presencia tradicional del educador y de la responsabilidad del educando consigo mismo.

La búsqueda de experiencias y propuestas investigativas relacionadas con la fluctuación laboral posibilitó el estudio y análisis de trabajos de autores como (Arias, 1990; Chiavenato, 2000, 2009; Flores et al., 2008), entre otros. La mayoría aborda objetos más generales como la Gestión o Administración, con un amplio espectro

de temáticas entre ellas elementos de carácter teórico de la fluctuación laboral. Son más escasos los que se refieren en específico a sus aspectos metodológicos los más destacados, son los de (Montey-Alfonso y Gómez-País, 2010; Fonseca-Hernández y Fernández-De la Peña, 2012; Negrón-González et al., 2014, Jiménez-Abreu y Duvergel-Cobas, 2015). Para el caso cubano los estudios sobre la fluctuación laboral del personal docente requieren una mayor profundización, en relación con los aspectos teórico-metodológicos.

Cuba avanza, en los ajustes a su modelo económico y los complejos niveles de apertura, necesita entre otros aspectos hacerles frente a los bajos índices de natalidad, los altos niveles de envejecimiento que impactan la fuerza de trabajo calificada y cuestionan el significado de la fluctuación laboral y su relación con el crecimiento económico. Estas y otras dificultades están contenidas en la “Conceptualización del Modelo Económico y Social Cubano de Desarrollo Socialista” en el Artículo 29 al reconocer la existencia de “fenómenos negativos, entre ellos, los vinculados al empleo, como el éxodo de trabajadores hacia actividades de menor calificación y al exterior” (PCC, 2016b, p. 5).

El enfrentamiento a estos problemas está contemplado en la Política Económica y Social del país aprobada en el VII Congreso del Partido Comunista de Cuba (PCC), que pone especial énfasis en la necesidad de implementar estrategias para lograr una mejor utilización y aprovechamiento de la fuerza de trabajo disponible y “asegurar la estabilidad, el completamiento y rejuvenecimiento del potencial científico.” (PCC, 2016a, p. 24). En este mismo documento se señala en su Artículo 117 “jerarquizar la superación permanente, el enaltecimiento y atención del personal docente y el mejoramiento de las condiciones de trabajo” (PCC, 2016a, p. 27).

Asimismo, el ministro de la Educación Superior de Cuba, el Dr. C. José Ramón Saborido (2019) señaló que la educación superior cubana necesita centrar la atención en la formación de docentes; la transición de la educación media y la superior; el desarrollo de competencias a lo largo de toda la vida; el mejoramiento del desempeño del personal docente en correspondencia con el perfeccionamiento continuo del sistema educativo; la pertinencia de evaluar las necesidades

profesionales de las diferentes carreras en cada territorio del país; el logro de una formación académica de calidad, siempre sobre la base de la equidad y la justicia social y el perfeccionamiento de la gestión en términos de articulación, para dar respuesta a las necesidades del desarrollo social.

Por su parte, las IES adscritas al Ministerio de Educación Superior (MES) encaminan acciones, de diferentes tipos e intensidad, para afrontar estas tensiones como una contribución al desarrollo de la sociedad cubana actual. Según el Informe de Balance del Cumplimiento de los Objetivos de Trabajo, al cierre del 2016 se produjeron 1497 altas, de ellas 785 son profesores jubilados y 712 de la producción y los servicios. También se originaron 2 044 bajas de profesores e investigadores, para un 10.3% en relación con el total del claustro a tiempo completo. Esto representa un incremento de 168 bajas y un aumento de 1.1 % con respecto al año anterior (9.2 %). Se señala, además, que las principales causas de las bajas fueron: “la jubilación como consecuencia de la composición etaria del claustro, búsqueda de mejores condiciones de trabajo, mejoría salarial y salidas particulares al exterior” (MES, 2016, p. 6).

La Universidad de la Habana (UH) está sujeta también a las complejidades y el dinamismo del entorno global, regional y nacional, de donde emanan importantes exigencias que impactan en su desarrollo futuro y que sirven de orientación a los cambios que son necesarios realizar. En la Estrategia de la UH para el período 2017-2021 se realizó un análisis del entorno, lo que permitió que se determinaran un conjunto de exigencias que impactarían en su desarrollo futuro en relación con: el Entorno Laboral, el Desarrollo Científico - Tecnológico y de la Innovación; la Cultura General Integral en la sociedad socialista; la Cooperación territorial, nacional e internacional y la Gestión institucional. Asociado a este último, se puso de relieve que “existe un elevado nivel de envejecimiento, fluctuación y pérdida del claustro, que afecta significativamente la sostenibilidad de algunas actividades académicas, fenómeno que debe atenderse con extrema prioridad en el corto plazo.” (UH, 2016, p. 12).

La Dirección de Recursos Humanos (DRH) de la UH analiza la fluctuación laboral del personal docente, al evaluar las altas, las bajas, sus causales y así proyectar acciones para contrarrestar las afectaciones. En el análisis pone el acento en el punto de vista cuantitativo y para ampliar el análisis cualitativo se propone, de manera particular desde esta investigación, la incorporación de un enfoque sistémico de las determinaciones sociológicas.

En este enfoque se alcanza una perspectiva de futuro y retorno que permite la interpretación dialéctico – sociológica de la fluctuación laboral como un comportamiento que se despliega en la unidad de sus aspectos positivos y negativos y sus tránsitos mediadores. La investigación puso en práctica un análisis multifactorial, que involucra lo individual, lo colectivo, lo institucional y lo social, en una contribución para mejorar la gestión del personal docente, sobre la base de una interrelación planificada; incorporar-retener-desarrollar-retornar. Por esta razón, el objetivo del trabajo es presentar los principales resultados de la investigación que permitió ampliar el significado de la fluctuación laboral del docente como una oportunidad de desarrollo.

### **Metodología y métodos**

La investigación es descriptiva – explicativa y propositiva; se inscribe al enfoque cuantitativo-cualitativo y abre el análisis multifactorial a la comprensión de la complejidad que le impone el rol de los docentes al manejo de los RH en las instituciones educativas. Se identificó la fluctuación laboral del personal docente universitario como la variable operacional fundamental, se tuvieron en cuenta las dimensiones cognitiva, procesual así como factores de influencia y problemas de la fluctuación laboral.

Se tomaron muestras significativas de los sujetos participantes, directivos (usuarios clave) de la UH, especialistas, docentes que causaron baja en el período (2013-2017) y 24 docentes que se encontraban laborando en la institución en el 2018. Para la selección de los directivos y especialistas, se realizó un muestreo intencional de tipo no probabilístico, que incluye a docentes con alto dominio de la situación de la UH y de la problemática objeto de estudio, en particular. En las facultades de

Geografía y Lenguas Extranjeras (FLEX) se alcanzó una muestra intencional voluntaria de (24 docentes). En el caso de los que causaron baja se realizó un muestreo no probabilístico (intencional voluntario). Los criterios se ajustaron a la accesibilidad al lugar de residencia, la localización factible de los sujetos y su voluntad de participar en el estudio después de una invitación. Se visitaron 30 docentes de los municipios Boyeros, 10 octubre, Centro Habana, Playa, Plaza, Marianao y Cerro; de ellos, fueron localizados nueve (9), de los cuales cinco (5) aceptaron participar en la investigación.

Se utilizó la encuesta y los instrumentos fueron: un cuestionario aplicado a los docentes que permanecían trabajando, que estuvo estructurado en cuatro partes: (a) motivos de entrada; (b) motivos de permanencia; (c) problemas inherentes a la gestión y la política de recursos humanos y (d) causas y factores que originan la salida. Se aplicó una escala valorativa del 1 al 10, donde el 1 es el menor y el 10 el mayor y una entrevista semi estructurada dirigida a directivos, especialistas y a los docentes que causaron baja para conocer las opiniones acerca del procedimiento actual y las posibles causas de la fluctuación laboral real y potencial del personal docente, sus consecuencias y posibles soluciones, entre otros.

### **Resultados y discusión**

El concepto de fluctuación laboral en su devenir ha sufrido varias transformaciones, entre los autores que han trabajado el tema, se destacan (Arias-Galicia, 1990; Chiavenato, 2000, 2009; Bernal y Gómez, 2004; Navarro-Fernández, 2004; Andrade-Martínez, 2010; Ávila-Leyva y González-Velázquez, 2018; Puebla-González, 2019). A continuación, se muestra un ejemplo de sus consideraciones: Chiavenato la trata 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). Bernal y Gómez, la asumen como “baja o rompimiento de la relación laboral por iniciativa del trabajador, que implica una movilidad laboral no planificada.” (2004, p. 3). Navarro, la define como un “movimiento voluntario, dirigido

a la búsqueda de condiciones diferentes, que satisfagan las necesidades del trabajador, esta puede ser, externa e interna.” (pp. 25-26). Para Andrade es 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.” (2010, p. 23).

Su estudio se puede realizar tomando en cuenta dos criterios de clasificación según Curbelo (2015); el primero, responde a la fluctuación real entendida 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” y el segundo, la fluctuación potencial definida como “el deseo latente del trabajador de abandonar su centro de trabajo en un momento dado. (Citado por Ávila-Leyva y González-Velázquez, 2018, p. 3).

Lo visto permite, valorar la fluctuación laboral del personal docente como un movimiento de la fuerza laboral que tiene en cuenta tres grandes momentos en interrelación compleja, la entrada, la permanencia y la salida definitiva de la institución, resulta un ciclo que “no está completo, ya que no permite valorar de forma acabada el tránsito del docente por la institución educativa, al no contemplar hacia dónde va como producto final de su decisión de marcharse, ni la posibilidad de retorno.” (Puebla-González, 2019, p.22).

Manso & Ramírez (2011), 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.” (Citado por Vallejo y Portalanza, 2017, p.157), lo cual está en consonancia con lo expresado por Chiavenato: “una organización viable es aquella que no solo capta y emplea sus recursos humanos adecuadamente, sino también que los retiene.” (2000, p.275).

La UNESCO en el Informe de seguimiento de la educación en el mundo, trata el retorno como uno de los factores que puede mitigar los efectos de la pérdida de profesionales. Por ello resulta interesante, que se pueda disponer en los países de datos que faciliten el seguimiento de las entradas, salidas y retornos del personal docente ya que “reducir la pérdida podía resultar más viable y eficaz en relación a

los costos que tratar de incrementar la formación de docentes masivamente.” (2019, p.217).

Se visualiza un elemento enriquecedor para la redefinición de fluctuación laboral del personal docente como un fenómeno global, donde se destaca el papel del flujo de los profesionales en proceso de desarrollo (Puebla-González, 2019). 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-González et al., 2018, p. 68).

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-González, 2019 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-González, 2019, pp.23-24).

Lo anterior sirvió de base para la elaboración de la síntesis del diagnóstico que se presenta a continuación en sus aspectos positivos y limitaciones, elaborada a partir del método de triangulación de fuentes de información documental y criterios.

Síntesis de los aspectos positivos del procedimiento utilizado actualmente por la UH para el análisis de la fluctuación laboral:

- en cuanto al nivel de conocimiento del procedimiento, los directivos cumplen con las normativas establecidas y no siempre es así para los docentes, que no trabajan directamente con dicho procedimiento. En general, los pasos están definidos, así como las responsabilidades que cada parte debe asumir;
- existe un reconocimiento por parte de los directivos de la necesidad de intervenir en la fluctuación laboral, lo que se considera una potencialidad por la importancia que tiene visualizar este análisis desde una perspectiva de desarrollo;
- la baja se realiza en el menor tiempo posible, con la mínima afectación y sin penalización para el docente;
- el docente que causa baja se siente menos comprometido con la institución y su salida ofrece cobertura para la incorporación de un profesional más comprometido y dispuesto a asumir nuevas tareas;
- la entrada de un nuevo profesional incorpora a la institución capital intelectual que puede contribuir a renovar o superar el existente y
- se dispone de las series históricas de las bajas y las altas, así como las causas generales que generan las primeras, insumos que son necesarios tener en cuenta en el análisis de la fluctuación laboral real del personal docente.

Síntesis de las limitaciones del procedimiento actualmente utilizado por la UH para el análisis de la fluctuación laboral:

- ampliación de la dimensión cualitativa en los análisis de la fluctuación laboral que utilizan procedimientos estadísticos;
- sistema de seguimiento del claustro que permita conocer su localización, actividad que realiza y continuidad de los vínculos con la universidad;
- personal preparado que se dedique al monitoreo y análisis de la fluctuación laboral como un proceso desarrollado en periodos regulares de tiempo

debidamente planificado, organizado, ejecutado y controlado, que complemente la visión administrativa anual;

- trabajar por el desarrollo de un claustro competente, comprometido, con excelencia y movilidad internacional, que no solo dependa de la continuidad de la formación hasta llegar al doctorado, ya que esa actividad requiere de mucho tiempo y no logra aún equilibrar las entradas y las salidas que dan lugar a la oxigenación del cuerpo docente y
- acuerdos, políticas, regulaciones, que amparen el retorno de profesionales a la institución que incluya a los que están en el exterior.

Elementos del análisis que sirven de base para valorar la fluctuación laboral del docente como una oportunidad en desarrollo;

- como tendencia, las acciones propuestas para disminuir “los efectos negativos” de la fluctuación laboral parten de una óptica dicotómica. Ello exige superar esta abstracción que es inoperante para ver las oportunidades que ofrece el lado opuesto del concepto fluctuación laboral. Es decir, si la fluctuación es solo negativa no ve, que obligatoriamente, tiene un lado positivo, si ella es una amenaza interna para la institución es a la misma vez una oportunidad externa para otros y para ella misma;
- como tendencia, las acciones propuestas homogeneizan los grupos y las características de los docentes de acuerdo a las categorías docentes y científicas, la edad, los cargos directivos, entre otros. Un rescate de oportunidades supone una propuesta diferenciadora según los grupos y sus características, así como tener en cuenta los contextos nacionales de dependencia;
- los factores identificados en relación con el aspecto económico, vienen acompañados de otras situaciones contextuales que hoy, bajo las condiciones de la pandemia y las medidas de confinamiento, requieren de un tratamiento para un consenso definitivamente global;
- se hace evidente, la necesidad de equilibrar como la continuidad de un todo en desarrollo, el compromiso educativo que anida en la figura del docente. Una

continuidad que va desde la entrada del joven en formación como docente, a su permanencia en superación y la salida que retorna más allá de la edad de jubilación legalmente establecida, que tiene su primer indicador en el Acuerdo No. 7587, que autoriza a las IES del MES a ofrecer un tratamiento diferenciado del régimen de seguridad social a los profesores universitarios jubilados por edad lo que ha propiciado, su reincorporación al claustro y

- las condiciones de vida del docente, las cuales se pueden medir, en parte, a partir de la calidad de la gestión de este tipo de personal, así como las normativas del sector y los factores políticos-jurídicos, requieren de un mecanismo con un enfoque innovador para el tratamiento de la fluctuación laboral en el marco de una estrategia para la aspiración a un desarrollo sostenible.

### **Conclusiones**

El análisis de la fluctuación laboral del personal docente universitario está insertado en la dinámica de los cambios globales y regionales que acontecen en la sociedad contemporánea. Valorar la dimensión cuantitativa de dicho fenómeno, los diferentes factores exógenos y endógenos de influencia, así como los elementos que la favorecen y limitan su dinámica, requiere comprenderlo como un factor natural, que pasa por la captación real de su auto movimiento. En su estudio convergen diversidad de enfoques, que complejizan su análisis ante el reto creciente de la gestión del personal docente, que exige la búsqueda de consenso entre los intereses individuales, colectivos e institucionales, que haga realidad la concepción de brindar un tratamiento al docente como universidad mínima.

Los niveles creciente de fluctuación laboral del personal docente del sistema MES y de la UH es una problemática que requiere de la atención urgente de los decisores, directivos y docentes de la educación superior y del país, por el impacto que está ocasionando la pérdida de profesionales mejores formados y en formación, y la necesidad de profundizar en esta situación por las implicaciones que tiene en el cumplimiento de los retos actuales y futuros de la educación superior cubana y el

rol que juegan en la formación de las nuevas generaciones, formación para toda la vida y con mayor calidad y en los restantes procesos académicos.

El procedimiento utilizado actualmente en la UH para el análisis de la fluctuación laboral de los docentes no aporta suficiente información para profundizar en un problema actual de gran magnitud e intensidad. Las cinco insuficiencias más importantes son las siguientes: (a) es esquemático y muy simplificado, y de su aplicación, resulta un reflejo escaso o inapropiado de las características de la fluctuación laboral de los docentes; (b) está ausente el análisis de la fluctuación potencial; (c) predomina la visión institucional, no siendo el centro de atención el comportamiento del docente y (d) predomina el análisis cuantitativo de las altas y las bajas, lo que limita la toma de decisiones.

Los factores principales de influencia son: los relacionados con el ámbito laboral los cuales se pueden medir a partir de las deficiencias identificadas en la gestión del personal docente; los factores político-jurídicos relacionados con las normativas establecidas para el tratamiento al docente que se jubila y las políticas de gestión y educativas que se requieren para el tratamiento de la fluctuación laboral desde una concepción de desarrollo; los factores económicos que responden a las demandas de mejora salarial; los factores sociales que destacan los cambios en tiempos de crisis que vive el país y la competencia con el propio mercado laboral externo a la universidad, destacándose el trabajo por cuenta propia, el turismo y el polo científico; los factores psicológicos relacionados con el compromiso y el sentido de pertenencia del personal docente a la UH; también se identifican además de los problemas laborales los de índole personal y familiar.

### Referencias bibliográficas

- Andrade-Martínez, 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 de Licenciatura en Psicología del Trabajo, Universidad Politécnica Salesiana]. <http://dspace.ups.edu.ec>.
- Arias-Galicia, F. (1990). *Administración de Recursos Humanos*. Ed. Trillas.
- Ávila-Leyva, N.S. y González-Velázquez, 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). <https://www.eumed.net/rev/oel/2018/09/index.html>.
- Bernal, M. y Gómez, C.J. (2004). *Informe del estudio de las causas de la fluctuación en el MTSS*. Instituto de Estudio e Investigaciones del Trabajo.
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. McGraw-Hill Interamericana S.A., 5ª Edición.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. McGraw-Hill Interamericana S.A., de C.V.
- Flores, R., Abreu, J.L. y Badii, M. (2008). Factores que originan la rotación de personal en las empresas mexicanas. *Daena: International Journal of Good Conscience*. 3(1), 65-99. [http://www.spentamexico.org/v3-n1/3\(1\)%2065-99.pdf](http://www.spentamexico.org/v3-n1/3(1)%2065-99.pdf)
- Fonseca-Hernández, A.A. y Fernández-De la Peña, M (2012). Propuestas de estrategias para la disminución parcial o total de la fluctuación laboral en la fábrica de órganos e instrumentos musicales de la provincia de Holguín. *Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana*. Nº 165, 2012. <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/cu/2012/>
- IESALC – UNESCO (Ed.) (2018). *Declaración de la III Conferencia Regional de Educación Superior en América Latina y el Caribe*. 11-14 junio. IESALC – UNESCO <http://www.iesalc.unesco.org/>
- IESALC-UNESCO (Ed.) (2008). *Declaración de la Conferencia Regional de Educación Superior en América Latina y el Caribe*, 4-6 de junio. IESALC – UNESCO <http://www.iesalc.unesco.org/>
- Jiménez-Abreu, Y. y Duvergel-Cobas, Y. (2015). Análisis de la fluctuación laboral en el recinto de exposiciones de Holguín. [Trabajo para optar por el título de Licenciado en Ciencias Económicas, no publicada.]. Universidad de Holguín.
- Ministerio de Educación Superior (2016). Informe de Balance del cumplimiento de los Objetivos de Trabajo del 2016.
- Montey-Alfonso, R. y Gómez-País, G. (2010). Análisis del comportamiento de la plantilla y la fluctuación laboral en la dirección provincial de economía y planificación de Ciudad de la Habana. Guidelines for Preparing Articles for Cuban Journal of Engineering. <http://ccia.cujae.edu.cu/index.php/siia/siia2010/paper/download/933/80>
- Navarro-Fernández, R.M. (2004). Factores sociolaborales que caracterizan la fluctuación laboral real. Hospital Calixto García, 2001 – 2002. [Tesis de maestría en Salud Pública, Escuela Nacional de Salud Pública]. <http://articulos.sld.cu>
- Negrón-González, A.M., Fleitas-Triana, M.S., Vela-Oro, F. y González-Pérez del Villar, A.M. (2014). Proceso de selección del personal docente en la Facultad de Ingeniería

- Industrial del Instituto Superior Politécnico “José Antonio Echeverría” de La Habana, Cuba. *Revista Opción*. Vol. 30. (73), 101-118.  
<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=31035398002>
- Partido Comunista de Cuba (2016a). *6ª Actualización de los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución para el período 2016-2021 Aprobados en el 7mo Congreso del Partido en abril del 2016 y por la Asamblea Nacional del Poder Popular en julio de 2016*. Partido Comunista de Cuba.  
<http://progresoanal.us>
- Partido Comunista de Cuba (2016b). Conceptualización del modelo económico Y social cubano de desarrollo socialista. *Plan de desarrollo económico y social hasta el 2030: Propuesta de visión de la nación, ejes y sectores estratégicos*. Partido Comunista de Cuba. <http://siteal.iiep.unesco.org>
- Puebla-González, Y. (2019). Metodología para el análisis de la fluctuación laboral del personal docente en la Universidad de La Habana. [Tesis en opción al Grado de Doctor en Ciencias de la Educación, no publicada.]. Universidad de La Habana.
- Puebla-González, Y., Almuiñas-Rivero, J.L., Isaac-Silva, F.A. y Cata-Guilarte, E. (2018). En torno al dilema de la fluctuación laboral del personal docente universitario, *Revista Estudios del Desarrollo Social: Cuba y América Latina*. Vol. 6, No. 1, enero-abril, 67-78. <http://www.revflacso.uh.cu>
- Saborido-Loidi, J.R. (2019). La educación superior cubana como parte del sistema educativo. Articulación y calidad para el desarrollo. [XVI Congreso Internacional Pedagogía 2019]. Palacio de Convenciones de La Habana, Cuba.
- 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. UNESCO  
<http://scielo.sld.cu/ems06300.pdf>
- UNESCO (2009). *Comunicado Final*. Conferencia Mundial de Educación Superior 2009. La Nueva Dinámica de la Educación Superior y la búsqueda del cambio social y el Desarrollo. 5 al 8 Julio. UNESCO <http://www.unesco.org/>
- UNESCO (2019). Global Education Monitoring Report 2019: Migration, Displacement and Education – Building Bridges, not Walls.
- Universidad de La Habana (2016). *Estrategia Institucional de la UH, 2017-2021*, (enero 2016). Universidad de La Habana.
- 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. *Revista PODIUM* (Edición Especial, abril 2017). 145-168.  
<http://revistas.uees.edu.ec>