

## **La permanencia del personal académico en las instituciones de educación superior: ejes de reflexión**

*The permanence of academic staff in higher education institutions: axes of reflections*

Ana Victoria Castellanos Noda<sup>1</sup> \* <https://orcid.org/0000-0001-5770-7750>

José Luis Almuñías Rivero<sup>1</sup> <https://orcid.org/0000-0002-4768-6009>

<sup>1</sup>Centro de Estudios para el Perfeccionamiento de la Educación Superior (CEPES), Universidad de La Habana, Cuba.

\*Autor para la correspondencia: [anavicastellanos@gmail.com](mailto:anavicastellanos@gmail.com)

### **RESUMEN**

El desafío de avanzar hacia el desarrollo sostenible en la región latinoamericana y caribeña posiciona a la educación superior en un lugar privilegiado al ser fuente generadora de nuevos conocimientos. En este contexto, el desarrollo de su personal académico adquiere una especial importancia, porque forma parte de las capacidades existentes para responder al crecimiento de las demandas con calidad. El artículo presenta un conjunto de ideas rectoras que fundamentan el papel estratégico del personal académico en las instituciones de educación superior (IES) y la necesidad de asegurar su permanencia, así como los ejes o perspectivas principales para su análisis: lo conceptual; lo procesual (gestión de la permanencia eficiente y proactiva); los factores de influencia, y las condiciones y exigencias internas y contextuales. Los estudios sobre la permanencia del personal académico en el contexto universitario son infrecuentes y por eso, hay que crearle un espacio propio, no lateral, en la agenda investigativa.

**Palabras claves:** educación superior para el desarrollo sostenible, personal académico, gestión del personal académico, permanencia.

## **ABSTRACT**

*The challenge of advancing towards sustainable development in the Latin American and Caribbean region, positions higher education in a privileged place as it is generating source of new knowledge. In this context, the development of academic staff, acquires especial importance, because he it is part of the existing capacities to respond to the growth of demands with quality. The article presents a set of guiding ideas that support the strategic role of academic staff in HEIs and the need to ensure their permanence, as well as the main axes or perspectives for their analysis: the conceptual, the procedural (management of efficient and proactive permanence); influencing factors, and internal and contextual conditions and demands. Studies on the permanence of the academic staff in the university context are infrequent and that is why it is necessary to create its own space, not lateral, in the research agenda.*

**Keywords:** *higher education for sustainable development, academic staff, academic staff management, permanence*

Recibido: 17/12/2021

Aceptado: 5/1/2022

## **INTRODUCCIÓN**

El escenario mundial actual se caracteriza por la agudización de varios tipos de crisis que han puesto límites al desarrollo de todos los países, aumentándose las contradicciones por una mayor polarización de las riquezas en poder de unos pocos y en detrimento de la mayoría de la población. A esta desigualdad global se une el acelerado avance de la ciencia, la tecnología y la innovación en ramas de punta que han revolucionado el conocimiento como nunca antes. Contrariamente, crecen a un ritmo acelerado los problemas sociales y ambientales, con impactos severos en la calidad de vida de la población mundial, sobre todo, de los países en desarrollo. Por otra parte, la aparición de la pandemia del COVID-19 ha agravado la situación mundial, con efectos negativos directos en la economía, la sociedad, la salud y la educación.

Los Objetivos del Desarrollo Sostenible y las metas planteadas en la Agenda 2030 (ONU, 2015), siguen constituyendo directrices globales para enfrentar la difícil situación que se presenta a nivel mundial, regional y en cada uno de los países. En este contexto, se resalta la necesidad de lograr una educación de calidad, inclusiva y equitativa que promueva oportunidades de aprendizaje durante toda la vida para todos, lo cual incluye a la educación superior.

América Latina está sujeta a las tensiones y presiones mencionadas y por ello, las IES y el conocimiento que poseen, adquieren una mayor importancia para satisfacer las crecientes demandas en la docencia, la investigación y la extensión universitaria. En estas condiciones externas e internas, el personal académico (docentes e investigadores) juega un papel estratégico como nunca antes, convirtiéndose en un actor decisivo para el desarrollo económico y social en los países de la región. Desde esta perspectiva, la gestión de la labor que realiza este personal debe ser objeto de constante perfeccionamiento, lo cual incluye su captación y selección; formación y superación permanente, evaluación, atención y reconocimiento, entre otros; todo ello, sustentado en una adecuada planificación, organización, ejecución y control de su desempeño.

Cuando se aborda el tema de la gestión del personal académico salta a la luz la problemática de su permanencia en las IES. Varias conferencias regionales y mundiales sobre la educación superior han hecho un llamado sobre la necesidad de lograr altos niveles de permanencia, compromiso y responsabilidad del personal académico, y en consecuencia, destacan que es necesario darle una mayor atención para contribuir al cumplimiento de los objetivos individuales e institucionales (Unesco, 2009; Unesco-IESALC, 2018).

Al respecto, Dolan et al. (2007) y Prieto (2013) han insistido en la necesidad de indagar sistemáticamente en los factores de influencia que favorecen o no la permanencia del personal de las organizaciones, con el consecuente impacto negativo en el logro de los objetivos institucionales y personales. Lo anterior se refleja en el marcado interés, preocupación y ocupación de estos y otros autores consultados por el tema en las instituciones educativas, en particular, de nivel superior.

Específicamente en el caso de Cuba, el Plan de Desarrollo Económico y Social hasta el año 2030 del Partido Comunista de Cuba (PCC, 2016), destaca el papel importante de la educación

superior en el cumplimiento de los objetivos estratégicos a alcanzar, donde se hace referencia, entre otros, a la necesidad de impulsar la formación del potencial humano y la generación de nuevos conocimientos, y establecer estímulos para la protección y estabilidad del personal de más alta calificación, mayor experiencia, jóvenes talentos y de difícil reemplazo, asegurando su continuidad y relevo cuando resulte necesario.

Una de las prioridades del Programa Sectorial «Educación Superior y Desarrollo Sostenible» del Ministerio de Educación Superior (MES, 2019) es el mejoramiento de la gestión de la calidad de los procesos universitarios. En este programa, el Centro de Estudios para el Perfeccionamiento de la Educación Superior (CEPES) de la Universidad de La Habana desarrolla un proyecto de investigación, actualmente en ejecución, donde uno de los resultados se orienta al diseño de una estrategia para la permanencia del personal académico en una institución universitaria. En este artículo se presentan algunas reflexiones que ponen de relieve la pertinencia del análisis de la permanencia y los factores de influencia. Para ello, se realizó una revisión analítica de la literatura especializada, con énfasis en estudios y trabajos investigativos vinculados con el tema.

## **DESARROLLO**

### **Ejes de reflexión para el análisis de la permanencia del personal académico en las instituciones de educación superior**

El camino teórico transitado en la revisión especializada del tema ha permitido identificar un conjunto de ideas rectoras que justifican, fundamentan y ratifican la relevancia social, educativa, teórica, metodológica y práctica de una estrategia de gestión del personal académico en las IES dirigida a elevar su permanencia. A saber: (a) las IES como organizaciones estratégicas para avanzar hacia el desarrollo sostenible; (b) las personas como el principal potencial humano de las organizaciones; (c) el personal académico como protagonista clave del cambio educativo y social, en un contexto complejo y altamente competitivo; y, (e) la atracción y permanencia del personal académico especialmente valioso, cualificado y competente, como elemento prioritario para su gestión eficiente. En consideración a estas ideas rectoras, se hace visible la importancia asignada al potencial

humano de alta calificación para impulsar la creatividad e innovación en la incorporación de nuevas estrategias que mejoren la calidad del proceso de su gestión, especialmente, las relacionadas con su permanencia. La sistematización teórica realizada ha permitido establecer, a modo de síntesis integradora, cinco ejes de reflexión que direccionan el análisis de la permanencia del personal académico en las IES.

### **Atracción y permanencia, como las dos caras de una misma moneda: la gestión eficiente del potencial humano**

El personal valioso y competitivo en las organizaciones se está convirtiendo en un bien escaso, difícil de atraer y mantener. A ello se une la presencia de políticas y estrategias de gestión supuestamente ancladas en el reconocimiento de su importancia estratégica, pero cuyas prácticas y acciones no generan una propuesta de valor atractiva y competitiva que promuevan la permanencia y el compromiso organizacional.

En los enfoques modernos de gestión del potencial humano, los términos atracción, captación, reclutamiento, conquista, aparecen directamente asociados a los términos retención, conservación, preservación, mantenimiento, permanencia. Ello responde a la consideración compartida de que el éxito de las organizaciones en la actualidad está directamente condicionado por su capacidad para atraer, desarrollar, comprometer y retener al personal para su efectiva y eficiente gestión. No basta solo con atraer personas con alto nivel de calificación, talentosas, sino que es necesario –y prioritario– lograr su permanencia dentro de la organización de manera integrada y comprometida con sus objetivos y metas, priorizando el papel de las prácticas más valiosas. Se trata de conquistar y mantenerlas dentro de la organización, que trabajen y den lo máximo de sí mismos con actitud positiva y favorable para lograr los objetivos y metas de la organización (Prieto, 2013).

En el fondo, como destaca Chiavenato (2009) «Lo que está en juego es el capital intelectual que la organización debe preservar o enriquecer» (p. 137). Ello tiene una particular relevancia en las IES, pues, en algunos casos, es el personal de más alta calificación el que decide no permanecer en la institución, dadas las mejores oportunidades que tienen de inserción en el mercado laboral externo, lo que no solo impacta negativamente en la inversión realizada en su contratación, formación y desarrollo, remuneración y estimulación, sino en la pérdida de

su patrimonio invaluable, al ser el personal académico portador de competencias esenciales para el éxito organizacional y principal activo de su capital intelectual.

### **Diversidad terminológica y aproximaciones conceptuales sobre la permanencia del personal en una organización**

A la diversidad de términos empleados para hacer referencia al concepto de permanencia del personal en las organizaciones, se incorpora la pluralidad en su conceptualización desde perspectivas de análisis que la distinguen como proceso y como resultado.

Según Chiavenato (2009), la permanencia como *proceso* tiene por objeto mantener al personal satisfecho y motivado, así como asegurarles las condiciones físicas, psicológicas y sociales para que permanezcan en la organización y se comprometan con ella; lo que reafirma Prieto (2013), al concebirla como un conjunto de acciones orientadas a mantenerlos motivados, emocionalmente activos e incentivados, que permitan generar sentido de pertenencia, amor y respeto por la organización. Desde esta perspectiva de análisis, Chiavenato (2009) enfatiza en la libertad y autonomía de las personas, lo que privilegia la diferenciación y diversidad, sustentada en las diferencias individuales. La permanencia como *resultado* es vista por Zamora (2009) como una decisión fundacional de la persona en su lugar de trabajo, que hace posible y configura, a modo de premisa, otras múltiples decisiones personales y organizacionales; con lo que coincide Corredor (2019) al señalar que en esta decisión está comprometida una elección entre distintas alternativas, y que se establece a partir de una relación costo-beneficio, significativamente influida por la identidad y afiliación, por ejemplo, del profesor con la institución y el deseo y gusto por formar parte de un grupo. Para Esparza y Segovia (2019), es entendida como el tiempo que pasa un empleado en una empresa con la aspiración de continuar su proyecto profesional en una determinada organización para cumplir sus objetivos y satisfacer sus necesidades. A estas conceptualizaciones, se incorpora el término *intención de permanencia*, que los autores justifican por la complejidad para investigar directamente mediciones de rotación del personal, y que consideran como una variable predictora de la decisión de permanencia o abandono. Para Flores y Madero (2012) permite predecir la decisión de rotación, por lo que la consideran una suerte de renuncia psicológica, que según los criterios de Máynez y Cavazoz (2014) la condicionan los aspectos afectivos y cognitivos que para cada persona tiene un trabajo generador de satisfacciones y recompensas externas. Curbelo et al. (2016), plantean que la intención de permanecer o no un

tiempo en la organización, depende de las expectativas de cada persona sobre los beneficios que obtendría, lo que se concreta, en los términos de Esparza y Segovia (2019), en una disposición consciente e intencional de seguir con la relación laboral en la organización a la que pertenece.

A partir de los rasgos distintivos que unifican los conceptos presentados, se propone por los autores del artículo, la siguiente definición sobre la permanencia del personal académico: decisión voluntaria de mantenerse laborando en una IES, que compromete otras decisiones y elecciones individuales y organizacionales, como resultado de la configuración subjetiva de la relación del profesor/investigador (lo personal) con el trabajo específico, la organización y el entorno.

### **Multiplicidad, diversidad y ambigüedad de factores que influyen en la permanencia del personal académico en las IES**

El análisis y comprensión de las razones por las cuales las personas deciden permanecer o no en una organización, requiere prestar especial atención a los factores que lo determinan; ello, en muchas ocasiones, solo aparece cuando el riesgo de perder al personal estratégico, se hace evidente. Esta acotación puede estar incidiendo, en alguna medida, en la limitada producción científica sobre el tema, en particular, de investigaciones científicas que profundicen en los factores de mayor incidencia en la permanencia del personal académico en las IES, a diferencia de una mayor presencia de estos estudios en el sector empresarial.

En la literatura se distingue una gran diversidad de factores agrupados, de manera explícita o implícita, como variables individuales, organizacionales y ambientales. Otras clasificaciones identifican los factores monetarios y no monetarios, lo que responde, en gran medida, al tradicional significado atribuido al salario como factor explicativo de la permanencia, y que, en concepciones más actuales diferencia el salario o retribución económica del salario emocional (Salvador, et al., 2021). También saltan a la luz abordajes teóricos y metodológicos centralizados en un solo factor de incidencia, con múltiples dimensiones en su operacionalización, hasta estudios que diversifican la indagación en diversos factores, en la mayoría de los casos, a través de la instrumentación de modelos matemáticos que permiten identificar el poder explicativo de las variables estudiadas en la permanencia. En esta

diversidad de miradas, se destacan, por su reiterada presencia, el compromiso organizacional, la satisfacción con el trabajo, la calidad de vida en el trabajo, y el clima organizacional. Una breve referencia al abordaje teórico de estos factores revela la diversidad de conceptualizaciones y con ello de rasgos esenciales que los tipifican. En relación con el *compromiso organizacional* (CO), la amplia diversidad de definiciones, en su mayoría, llevan implícitos los componentes afectivos, normativos y calculativos, establecidos en el modelo multidimensional propuesto por Allen y Meyer (1990; 1993, como se citó en Domínguez et al., 2013), donde se plantea como elemento esencial que el compromiso se expresa en el deseo de las personas de estar y permanecer en la organización. Para Robbins y Judge (2009), se manifiesta en el grado de identificación de un empleado con la organización y sus metas, y el deseo de *mantener* su relación con ella; teniendo en cuenta el compromiso afectivo, el compromiso para continuar, y el compromiso normativo. Por su parte Máynez y Cavazoz (2014), plantean que es una variable relacionada con el despliegue de actitudes positivas, resultado de la relación psicológica del empleado con la organización; en lo que profundizan Curbelo et al. (2016), al referir los términos de lealtad, esfuerzo, voluntad, creencia, aceptación, identificación, y significar además, tres elementos claves del CO: la disposición de ejercer un esfuerzo considerable en beneficio de la organización; el deseo de permanecer; convicción y aceptación de los valores y objetivos organizacionales.

El origen del concepto *calidad de vida en el trabajo* (CVT) (calidad de vida laboral, calidad de vida profesional), se ubica en la década del 70, ligado a la corriente de humanización del trabajo, de ahí su aproximación a los conceptos de bienestar, salud, felicidad. La multiplicidad, amplitud y ambigüedad de conceptualizaciones, variables y dimensiones, tipifica su abordaje teórico y metodológico, resultado de la propia riqueza del mundo del trabajo, las diferentes disciplinas y enfoques que lo asumen como objeto de estudio, y los matices políticos e ideológicos que lo transversalizan. Lo anterior se tipifica en «dilemas clásicos del tipo: condiciones objetivas/condiciones subjetivas del entorno de trabajo; trabajador/organización; calidad de vida laboral psicológica/calidad de vida del medio laboral» (Segurado y Agulló, 2002, p. 829).

Para Chiavenato (2009), la CVT representa la medida en que los miembros de la organización son capaces de satisfacer sus necesidades personales por medio de su trabajo en la organización, en lo que influyen factores como: la satisfacción con el trabajo ejecutado;

posibilidades de futuro en la organización; reconocimiento por los resultados alcanzados; salario percibido; relaciones humanas dentro del equipo y la organización; entorno psicológico y físico del trabajo; libertad para actuar y responsabilidad para tomar decisiones; posibilidades de estar comprometido y participar activamente. En la revisión bibliográfica de Romero y Laborín (2016), se reconoce que las transformaciones que ha sufrido la universidad en el presente siglo ha impactado no solo en el cambio de los modelos educativos, las funciones y perfil que se demanda del personal académico, sino además en sus dinámicas de trabajo académico y su CVT, de lo que derivan tres variables de influencia: las condiciones de vida, el bienestar subjetivo, y los estilos de enfrentamiento.

Los estudios y aproximaciones conceptuales de la *satisfacción con el trabajo*, muestran como peculiaridad la presencia de matices diferenciadores: satisfacción con la carrera laboral, satisfacción en el trabajo y satisfacción laboral.

Para Flores y Madero (2012), la satisfacción *con* el trabajo es analizada como indicador de la CV, y expresa el grado en que la persona siente satisfacción por el trabajo que realiza, si cumple con sus expectativas y si le permite desarrollar sus potencialidades. Robbins y Judge (2009), con el término satisfacción *en* el trabajo, destacan el sentimiento positivo que genera el trabajo propio, resultado de una evaluación de sus características: trabajo desafiante, recompensas equitativas, oportunidades de avanzar, supervisión y compañeros colaboradores, lo que concluyen señalando que mayoría de los individuos prefieren un trabajo que plantee retos y sea estimulante a uno rutinario y predecible.

A diferencia de las conceptualizaciones anteriores centradas más en la perspectiva individual, subjetiva, en un estudio más reciente de Madero (2019), se utiliza el término satisfacción *en* el trabajo, para hacer referencia a la habilidad de la organización para satisfacer y cubrir las necesidades de los trabajadores. Por su parte, Máynez y Cavazoz (2014) estudian la satisfacción *con* la carrera laboral, la que definen, retomando el criterio de otros autores, como una variable actitudinal que se vincula con la percepción de éxito profesional, a partir de la valoración de los resultados psicológicos positivos ligados con el trabajo o con experiencias laborales.

Muy vinculado a estos factores predictores de la intención de permanencia, aparece referenciado con similar frecuencia el *clima organizacional/laboral*. Para Chiavenato

(2011) se refiere a las propiedades motivacionales del ambiente interno de la organización, que perciben o experimentan sus miembros, y que influye en su comportamiento; de esta forma, el clima organizacional influye en el estado motivacional de las personas y, a su vez, este último influye en el primero. Domínguez et al. (2013), lo analizan como un componente del comportamiento, y en este sentido, lo definen como el conjunto de percepciones globales que los individuos tienen de su ambiente y que reflejan la interacción entre las características personales del individuo y las de la organización. Por su parte Curbelo et al. (2016), especifican las cualidades o propiedades del ambiente, al señalar que el clima laboral se refiere al nivel de cordialidad, respeto, integración y relaciones adecuadas experimentadas por el personal en la institución.

Estas limitadas referencias a la conceptualización de algunos de los factores claves en la permanencia del personal en las organizaciones, unifica y distingue la amplitud del marco conceptual al que nos enfrentamos en el abordaje teórico y metodológico de la permanencia, en particular, del personal académico en las IES. A continuación se presentan algunos de los estudios consultados, centrados en las IES.

Vaillant (2006) señala que los factores que inciden negativamente en la permanencia de los docentes son: la remuneración docente, con estructuras de aumento salarial significativamente inferiores a otras profesiones; la falta de valoración social, donde las expectativas son altas pero la valoración y el reconocimiento social de la profesión es escasa; la insatisfacción con la tarea; alta disconformidad con las condiciones laborales, y en particular, con las condiciones materiales. Considera que predomina un sentimiento de pérdida de prestigio social y deterioro de su imagen en la sociedad, unido a la falta de una carrera docente, con pocas posibilidades de ascenso a cargos de responsabilidad, sin un desarrollo profesional consecuente. Flores y Madero (2012) presentan los resultados de la investigación realizada en una IES privada del norte de México con el objetivo de identificar las variables de la calidad de vida en el trabajo (CVT) que predicen la intención de los trabajadores de permanecer en la institución, donde se asume como referente que la CVT es predictora de comportamientos como la rotación, el ausentismo, la reducción de la motivación y productividad, lo que repercute en los objetivos institucionales. Se concluye mediante modelos de regresión logística, que la equidad salarial interna, la satisfacción con el trabajo, el sentido de pertenencia, la influencia del trabajo en la familia y el ambiente de trabajo, son las variables de la CVT más significativas en la predicción de la intención de permanencia en la institución.

Otra experiencia investigativa interesante (Curbelo et al., 2016), se refiere a la utilización de un modelo de regresión para predecir la tendencia y movilidad del personal, y gestionar las

variables claves con vistas a mejorar el comportamiento de la intención de permanencia, identificando que las nueve variables que influyen en la permanencia son las siguientes: el estilo de liderazgo; el ambiente de trabajo; la comunicación; las prácticas de recursos humanos; la perspectiva individual; el cumplimiento de objetivos; el salario y estimulación; la salud, y las oportunidades de promoción.

Vallejo y Portalanza (2017), señalan la necesidad de un modelo de gestión a largo plazo que permita fortalecer la identidad institucional (compromiso e involucramiento con los valores y cultura de la organización); el diseño de planes de carrera (trayectoria, ascensos); sistemas de recompensas; y la creación de oportunidades para que los docentes puedan potenciar sus habilidades.

Finalmente, Puebla (2019) en el estudio sobre la fluctuación laboral de los docentes universitarios en una IES cubana, desde las determinaciones sociológicas, mediante los resultados del cuestionario aplicado a recién graduados y adiestrados, identifica los principales motivos de permanencia, entre ellos: las posibilidades de superación profesional; el gusto por la profesión docente; el reconocimiento y prestigio profesional y las posibilidades de movilidad académica.

### **La gestión de la permanencia de forma anticipada y proactiva**

Todos los factores estudiados, tal y como reconocen Dolan et al. (2007), son variables a considerar en el análisis de qué es lo que determina la intención del individuo de abandonar o permanecer en la organización, lo que exige en la gestión eficiente del personal tener claridad sobre los motivos que sustentan tal decisión. Esta exigencia, lamentablemente, no siempre resulta de preocupación y ocupación anticipada de las instituciones, al no considerar que la identificación y el control efectivo de estas variables le permitirán predecir la intención de permanencia del personal y diseñar una estrategia efectiva que permita incidir en la misma a mediano y largo plazo.

Con esta intencionalidad anticipatoria, la literatura especializada refiere la necesidad de: a) diseñar y aplicar herramientas para «atacar» los factores que influyen en la permanencia y que generan alteraciones en los conceptos de lealtad, amor al trabajo y compromiso personal con la organización; b) un plan organizacional que delimite los procedimientos a seguir para incentivar la permanencia del personal; c) un modelo de permanencia que fortalezca la

identidad institucional (compromiso e involucramiento con los valores y la cultura organizacional), fomento a los planes de carrera y desarrollo (trayectoria, ascensos), los sistemas de recompensas, el balance entre el trabajo y la vida, ambiente físico, psicológico y social de trabajo agradable y seguro. La diversidad de propuestas, sin lugar a dudas, enriquecen la esencia del problema: incentivar la permanencia del personal académico.

### **Convergencia del contexto interno y externo ante el desafío de la permanencia del potencial humano**

El reconocimiento del carácter problemático, desafiante y prioritario de la permanencia pone en tensión también un conjunto de factores y condiciones del contexto interno y externo, que en sus relaciones dinámicas actúan como facilitadores u obstaculizadores de la permanencia del personal académico en las IES. Al respecto insiste Chiavenato (2009), al señalar que el capital humano, abarca dos aspectos esenciales y convergentes: el talento y el contexto. El primero, no puede ser abordado como un sistema cerrado, solo no avanza en la organización; por el contrario, debe coexistir en un contexto interno que propicie libertad, autonomía y condiciones para desarrollarse. Ello exige:

- a) Una arquitectura organizacional con un diseño flexible, integrador, y una división del trabajo que coordine a las personas y el flujo de los procesos y de las actividades de manera integral. La organización del trabajo debe facilitar el contacto y la comunicación con las personas.
- b) Una cultura organizacional democrática y participativa que inspire confianza, compromiso, satisfacción, espíritu de equipo. Una cultura basada en la solidaridad y la camaradería entre las personas
- c) Un estilo de administración sustentado en el liderazgo renovador y en el *coaching*, con descentralización del poder, delegación y atribución de facultades (*empowerment*). (pp. 53-55)

Todo ello se inserta en un *contexto externo* imprevisible e incierto, al que se incorpora el fenómeno global de la pandemia del COVID-19, que en el caso de América Latina y el Caribe

ha llegado en un momento de debilidad económica, lo que podría derivar en la peor contracción del PIB de la región, estimada en 9,1 % para el 2020, con profundas consecuencias sociales y laborales tras el cierre parcial, temporal y/o definitivo de sectores de la producción y los servicios (CEPAL, 2020; CEPAL/OIT, 2020).

De acuerdo a las estimaciones de Unesco/IESALC (2020), la pandemia ha ocasionado el cierre temporal de una gran cantidad de IES, afectando aproximadamente a unos 23,4 millones de estudiantes de educación superior y a 1,4 millones de docentes en la región; y ya son mayoría los países que operan desde la no presencialidad. El cese temporal de las actividades presenciales ha operado como un disruptor sobre su funcionamiento, asociado a la capacidad institucional para mantener activos sus procesos sustantivos mediante el teletrabajo, así como su sostenibilidad financiera, fuertemente disminuida.

Es así que en las IES, el tránsito abrupto de la actividad presencial al teletrabajo, se presenta como una oportunidad para mitigar los efectos de la crisis en el logro de los objetivos institucionales y personales de los académicos, con sus innegables ventajas, que a nivel individual se relacionan con el ahorro de tiempo en los desplazamientos; la disminución de riesgos de contagio; una mayor satisfacción laboral al lograr la suficiente autonomía para organizar las tareas y los tiempos de ejecución; una mejor conciliación entre la vida laboral, personal y familiar, reducción de los niveles de estrés cuando se dispone de una adecuada capacidad de autogestión y organización.

A pesar de las ventajas previsible de esta nueva modalidad de trabajo –aun insuficientemente documentadas– los desafíos a enfrentar no resultan menores, en el contexto de la crisis sanitaria, socioeconómica y humanitaria que viven de manera diferenciada los países de la región, y particularmente las IES. Si bien, hasta el momento, resultan escasos los trabajos investigativos y/o informes oficiales que de forma explícita hacen referencia a los impactos de la COVID-19 en la comunidad universitaria y sus diferentes actores, se reconoce que el personal académico ha tenido importantes afectaciones en lo laboral, profesional y personal (CEPAL, 2020; Unesco/IESALC, 2020; Robinet y Pérez, 2020).

Por ejemplo, a *nivel laboral*, se reconocen la inseguridad en la estabilidad laboral ante el cierre de las contrataciones de personal; la contracción del mercado académico y las limitadas posibilidades de inserción en nuevos mercados laborales; la disminución de las horas de

trabajo con el consecuente impacto negativo en el salario y los ingresos; el recorte de los incentivos monetarios, asociado a la reducción de los recursos financieros, entre otros.

A *nivel profesional*, se destaca que la capacidad de respuesta expedita ante el tránsito al teletrabajo plantea mayores exigencias profesionales en el manejo de la virtualidad, de mecanismos de gestión del desempeño individual efectivos y de autoeficacia para el cambio que, muchos docentes e investigadores han tenido que asumir en un corto plazo de tiempo, sin la correspondiente capacitación y experiencia para ello, con un dispar dominio de las distintas herramientas tecnológicas y de soportes necesarios para planificar, organizar, ejecutar y evaluar los procesos formativos, investigativos y extensionistas; unido a la diversidad de oportunidades de acceso a la conectividad.

La brecha digital existente ha conducido en la labor docente a la llamada educación a distancia de emergencia o *coronateaching*, sin el uso de las opciones tecnológicas y pedagógicas adecuadas. En las actividades investigativas y de extensión, una buena parte ha quedado en suspenso, ante la interrupción temporal o total de sus posibilidades de ejecución, por las limitaciones en recursos financieros, materiales, digitales y de espacios de concertación, lo que inevitablemente afecta el desempeño profesional e incrementa la incertidumbre ante nuevos desafíos.

A *nivel personal*, las actuales e imprevisibles condiciones psicosociales y ambientales de trabajo impactan en la subjetividad del personal, con la emergencia de estados emocionales negativos y displacenteros ante la aparición y/o agravamiento de un conjunto de factores desestabilizadores asociados con: dificultad para manejar el cambio y la incertidumbre; desequilibrio entre las competencias profesionales y las demandas institucionales; desbalance entre las actividades personales y profesionales, resultado de exigencias agobiantes propias y de la institución, que pueden conducir al alargamiento excesivo de la jornada de trabajo; ruptura y/o aplazamiento de proyectos de vida ante la realidad de las condiciones de vida y trabajo; condiciones de confinamiento que limitan la satisfacción de las necesidades sociales de comunicación interpersonal directa y de afecto; entre otros. Lo anterior genera, en muchos casos, la presencia de estados depresivos, de ansiedad, angustia, frustración, temor, desesperanza, inseguridad, soledad, desmotivación; cambio en el sentido y significado del trabajo; insatisfacción laboral; subvaloración del desempeño; conflicto de roles; el

tecnoestrés; síndrome de desgaste profesional; síndrome del *coronateaching*. Todo ello con sus consecuentes efectos negativos en la salud física y mental.

Esta breve caracterización, en sus generalidades y distinciones, de un mercado laboral deprimido por causa de la crisis sanitaria, impactan no solo en las prácticas de gestión del personal académico en las IES, en particular, en sus mecanismos y estrategias de atracción, desarrollo y retención, sino también en el comportamiento del personal, en sus intenciones de permanencia o de migración hacia ofertas de mayor valor atractivo y competitivo, en la búsqueda de mejores oportunidades de satisfacción laboral y realización personal y profesional, entre otras.

A nivel institucional, las lecciones aprendidas –y las que aún están por aprender ante la incertidumbre de la apertura a la «nueva normalidad»– pueden trascender las actuales formas burocratizadas de gestión del personal académico, a partir de la implementación de modalidades híbridas de trabajo, desarrollo profesional, reconocimiento y retribución, que aporten mayor eficiencia y efectividad, a la vez que mayor bienestar y calidad de vida, en un entorno laboral saludable, seguro y satisfactorio. Para muchos, se presenta una nueva oportunidad de aprovechar el «experimento social no planeado para reconstruir mejor» (ONU, 2020).

## CONCLUSIONES

Las reflexiones expuestas destacan los diferentes objetivos y perspectivas para abordar el estudio de la permanencia del personal académico. Se resalta la diversidad de factores de influencia, que tienen efectos favorables o desfavorables sobre la permanencia, con una clara manifestación en lo personal, institucional y en el entorno. Resulta también interesante la relación de problemas identificados que demandan soluciones, pudiéndose así visualizar, desde una visión prospectiva e innovadora, una parte del espectro de aspectos en que se debe continuar profundizando por su gran trascendencia en el desarrollo actual y futuro de la educación superior en cada uno de los países de la región.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- CEPAL (2020). *América Latina y el Caribe ante la pandemia del COVID-19. Efectos económicos y sociales. Informe especial COVID-19*, (1). Recuperado de <http://www.repositorio.cepal.org>
- CEPAL/OIT. (2020). La dinámica laboral en una crisis de características inéditas: desafíos de política. *Coyuntura laboral en América Latina y el Caribe*, (23) LC/TS.2020/128. Naciones Unidas.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano* (3ª ed.). McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones* (9ª ed.). McGraw-Hill.
- Corredor, N. (2019). *Estrategia de gestión directiva «Identidad, gestión y permanencia» para favorecer el capital humano profesoral de la Escuela Colombiana de Rehabilitación como profesional académico* (Tesis de Maestría). Universidad Libre. Recuperado de [http://purl.org/coar/access\\_right/c\\_abf2](http://purl.org/coar/access_right/c_abf2)
- Curbelo, M. A.; Pérez, Y. E.; y Montero, E. (2016). Modelo matemático para explicar la intención de permanencia del personal académico de la Universidad de Cienfuegos. *Universidad y Sociedad*, 8 (2) 7-19. Recuperado de <http://rus.ucf.edu.cu/>
- Dolan, S.; Valle, R.; Jackson, S.; y Schuler, R. (2007). *La gestión de los recursos humanos: cómo atraer, retener y desarrollar con éxito el capital humano en tiempos de transformación* (3ª ed.). McGraw-Hill/Interamericana de España.
- Domínguez, L. R.; Ramírez, A. F.; y García, A. (2013). El clima laboral como un elemento del compromiso organizacional. *Revista Nacional de Administración*, 4 (1), 59-70.
- Esparza, A. C. y Segovia, A. (2019). *Factores que inciden en la intención de permanencia de los empleados en una institución educativa*. Universidad Autónoma de Nuevo León. Recuperado de <http://www.web.facpya.uanl.mx>
- Flores, R.; y Madero, S. M. (2012). Factores de la calidad de vida en el trabajo como predictoras de la intención de permanencia. *Acta Universitaria*, 22 (2), 24-31.

- Madero, S. M. (2019). Factores de la teoría de Herzberg y el impacto de los incentivos en la satisfacción laboral de los trabajadores. *Acta Universitaria* 29, 1-18, e2153.doi. Recuperado de <http://doi.org/10.15174.au.2019.2153>.
- Máynez, A. y Cavazoz, J. (2014). ¿Permanecer o abandonar? Análisis de variables discriminatorias en una organización no lucrativa en México. *Revista Electrónica Nova Scientia*, 7 (13), 470-494.
- MES (2019). *Ficha del Programa Sectorial «Educación Superior y Desarrollo Sostenible»*, (inédito) Dirección de Ciencia y Técnica del MES.
- ONU (2015). *Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible* (Resolución aprobada por la Asamblea General el 25 de septiembre de 2015). Recuperado de <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/development-agenda/>
- ONU (2020, julio). *El impacto del COVID-19 en América Latina y el Caribe*. Recuperado de <https://www.unsdg.un.org>
- PCC (2016, del 16 al 19 de abril). Plan de desarrollo económico y social hasta el año 2030 de Cuba (Informe). *7mo Congreso del PCC*. La Habana.
- Prieto, P. G. (2013). *Modelo de gestión del talento como estrategia para la retención del personal* (Tesis de especialista). Universidad de Medellín. Recuperado de <http://hdl.handle.net/11407/160>
- Puebla, Y. (2019). *Metodología para el análisis de la fluctuación laboral del personal docente en la Universidad de La Habana* (Tesis doctoral). Universidad de La Habana.
- Robbins, S. P.; y Judge, T. A. (2009). *Comportamiento organizacional* (13ª ed.). Pearson Educación.
- Robinet, A. L.; y Pérez, M. (2020). Estrés en los docentes en tiempos de pandemia Covid-19. *Polo del Conocimiento*, 5 (12), 637-653. Doi:10.23857/pc.v5i12.2111
- Romero, M. A.; y Laborín, J. F. (2016). Calidad de vida en docentes de educación pública superior. *Revista Educación y Humanismo*, 18 (31), 205-224. Recuperado de <http://dx.doi.org/10.17081/eduhum.18.31.1375>
- Salvador, J. E.; Torrens, M. E.; Vega, V.; y Noroña, D. R. (2021). Diseño y validación de instrumento para la inserción del salario emocional ante la COVID-19. *Retos Revista*

de Ciencias de la Administración y Economía, 11 (21), 41-52.  
<https://doi.org/10.17163/ret.n21.2021.03>

Segurado, A.; y Agulló, E. (2002). Calidad de vida laboral: hacia un enfoque integrador desde la Psicología Social. *Psicothema*, 14 (4), 828-836.

Unesco (2009, del 5 al 8 de julio). La nueva dinámica de la educación superior y la búsqueda del cambio social y el desarrollo (ponencia). *Conferencia Mundial de Educación Superior 2009*, París.

Unesco-IESALC. (2018). *CRES 2018. Informe General*. Instituto Internacional de la Unesco para la Educación Superior en América Latina y el Caribe.

Unesco-IESALC (2020). *COVID-19 y educación superior: de los efectos inmediatos al día después. Análisis de impactos, respuestas políticas y recomendaciones*. Recuperado de <https://www-iesalc.unesco.org>

Vaillant, D. (2006). Atraer y retener buenos docentes para la profesión: una mirada internacional. *Revista de Educación*, 340, 117-140.

Vallejo, V.; 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*. PODIU

Zamora, G. (2009). Compromisos organizacionales de los profesores chilenos y su relación con la intención de permanecer en sus escuelas. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 41 (3), 445-460.

### **Conflicto de intereses**

Los autores declaran que no existen conflictos de intereses.

### **Contribución de los autores**

Ana Victoria Castellanos: referencias bibliográficas, elaboración de los epígrafes, aportes en introducción y conclusiones.

José Luis Almuñías: referencias bibliográficas, resumen, introducción, conclusiones, revisión y corrección.