

## La retención del capital humano en las instituciones de la educación superior cubana

The retention of the human capital in the institutions of the superior Cuban education

**Dr. C Lázara Servanda Ramos Calzadilla\***

<lazarasrc@ucpejv.edu.cu>

<https://orcid.org/0000-0002-9178-5231>

**Dr. C. Enrique José Gener Navarro\*\***

<gener@mes.gob.cu>

<https://orcid.org/0000-0003-3680-5065>

\*Universidad de Ciencias Pedagógicas Enrique José Varona, La Habana, Cuba y \*\*Ministerio de Educación Superior

---

### RESUMEN

El objetivo del artículo es sistematizar los sustentos teóricos de la retención del capital humano en las instituciones de la educación superior cubanas. El estudio bibliográfico realizado permitió caracterizar el proceso estudiado como estratégico, inherente a la alta dirección, mayormente vinculado con la rotación voluntaria y debe dirigirse únicamente a empleados identificados como estratégicos. Se muestra el consenso entre los teóricos sobre la influencia de tres dimensiones en la estabilidad laboral del capital humano y por consiguiente en su retención: individual, organizacional, y el entorno.

**Palabras clave:** capital humano, retención del capital humano, educación superior.

### ABSTRACT

The objective of the article is to systematize the theoretical sustenance of the retention of the human capital in the institutions of the superior Cuban education. The bibliographical carried out study allowed to characterize the process studied as strategic, inherent to the high address, mostly linked with the voluntary rotation and it should only go to identified employees as strategic. The consent is shown among the theoretical ones on the influence of three dimensions in the labor stability of the human capital and consequently in its retention: individual, organizational, and the environment.

**Keywords:** human capital, retention of the human capital, high education.

---

## INTRODUCCIÓN

El desarrollo acelerado del entorno empresarial obliga a las organizaciones modernas a gestionar el conjunto de conocimientos, experiencias, actitudes y habilidades que poseen los individuos, para garantizar su supervivencia en el mercado y aumentar las ventajas competitivas.

El vertiginoso desarrollo científico tecnológico y su influencia social emanan continuas demandas a la Educación Superior, aparejado de un desempeño profesional efectivo en el quehacer del directivo inherente a la gestión del capital humano porque constituye el factor más valioso de una organización y por su responsabilidad en su ejecución. Unido a ello, la relevancia alcanzada en estos tiempos de la gestión del conocimiento y los activos intangibles, hacen significativo desarrollar y retener el capital humano en aras del alcance de los objetivos propuestos.

Se habla de mejora en el capital humano cuando aumenta el grado de destreza, experiencia o formación de las personas; es decir, la integridad del conocimiento, talento, experiencia, riqueza, habilidad, valor, creencia, y otros intangibles que posee el hombre y que le son útiles para desarrollar una determinada actividad, que a su vez la despliega con calidad, provocando una mejora social.

A tenor con lo antes expuesto, el proyecto de modelo económico-social cubano dirigido a mantener la diversificación de las formas de gestión, ha incidido en el sector educativo al provocar salidas no planificadas de trabajadores experimentados, en busca de ofertas de empleo más atractivas, lo cual advierte la necesidad de buscar alternativas que consigan atraer, mantener y retener a las personas que poseen las suficientes destrezas para lograr los objetivos propuestos, suscitando su dedicación y desarrollo eficaz para lograr que los trabajadores se sientan comprometidos con la institución.

Por consiguiente, el desarrollo continuo de la labor de los directivos de la Educación Superior debe caracterizarse por un buen desempeño en sus funciones, control de los procesos que se suscitan en la universidad e incidir directamente sobre la gestión del capital humano, componente más delicado y complejo de la dirección.

Un punto de partida para garantizar el alcance de niveles superiores de calidad en los servicios de las universidades es establecer objetivos y compromisos conscientes e

intencionalmente orientados a la motivación, compromiso, bienestar y permanencia de las personas para una mejora constante de su accionar; como factor de potenciación de un desempeño armónico y pertinente en consonancia con los procesos universitarios, con eje articulador en las personas y grupos constantemente interrelacionadas en ella.

La Universidad de Ciencias Pedagógicas (UCP) no está ajena a lo anterior, por tanto, se hace necesario que los directivos a través de la praxis educativa garanticen un clima organizacional que favorezca el compromiso organizacional, motivación, participación, así como la conservación y permanencia de sus colaboradores, lo cual mediará en la calidad de los procesos, el cumplimiento del objeto social, aporte a la solución de las debilidades presentes en el ámbito universitario, a favor de la formación del profesional que demanda la sociedad cubana.

De hecho, el personal docente con experiencia que abandona voluntariamente la universidad estando activos en su vida laboral, se lleva consigo peculiaridades o atributos que generan costos adicionales asociados a los procesos de selección y capacitación del personal de nuevo ingreso; afectando a su vez el proceso pedagógico ya que, en muchos casos, las personas que se incorporan a la entidad tardan un tiempo en adquirir un nivel de desempeño adecuado. Lo hasta aquí expuesto fundamenta la búsqueda de herramientas o prácticas propicie retener el capital humano. El objetivo del artículo es sistematizar los sustentos teóricos de la retención del capital humano en las instituciones de la educación superior cubanas.

## **DESARROLLO**

El entorno actual caracterizado por la crisis económica, con un mercado altamente competitivo y el surgimiento acelerado de nuevas tecnologías, demanda altos niveles de efectividad y de calidad en la gestión empresarial. En este contexto, el patrimonio material y financiero ha dejado de ser el centro de atención de las organizaciones modernas, para enfocarse en los individuos como portadores de activos intangibles, que pueden llegar a constituir una ventaja competitiva.

La gestión de capital humano reviste gran importancia para cualquier institución, dado el papel social que juega la educación superior en la sociedad, esta debe ser atendida con sistematicidad a través de las diferentes vías posibles, de ahí la necesidad de incorporar dicha

gestión al quehacer diario del directivo, cuyo quehacer se traduce en el desempeño profesional. En las condiciones actuales del desarrollo de la educación superior, las tareas inherentes a la gestión de capital humano, deben estar dirigidas desde una actitud proactiva de los directivos en su desempeño profesional, hacia el aseguramiento de los objetivos de la institución y la calidad en los procesos sustantivos y del claustro universitario.

Es de interés destacar que desde 1990 y hasta la actualidad, los directivos utilizan cada vez más la información y el conocimiento para obtener ventajas competitivas, la función de administración de recursos humanos se transforma en gestión del capital humano, pasando a promover el desarrollo de las capacidades individuales de los trabajadores, potenciando su inteligencia, experiencia, conocimientos, habilidades, aspiraciones y percepciones.

En este sentido, Chiavenato<sup>1</sup> y Dolan et al. (2010)<sup>2</sup> identifican las tendencias siguientes:

1. Gerentes de línea que adquieren nuevos roles como agentes del cambio mientras los especialistas de recursos humanos se están convirtiendo en consultores internos.
2. Creciente preocupación por la conciliación de la vida laboral y personal (humanización del lugar de trabajo, conflictos entre el trabajo y la vida familiar, flexibilización del horario, trabajo a distancia, etc.)
3. Se diseñan programas para hacer frente a los cambios demográficos como: envejecimiento poblacional y escasez de mano de obra.
4. Se introducen innovaciones en lo relacionado con la atracción y retención de talentos.

Según los criterios valorativos de Oleaga<sup>3</sup> "(...) el interés de los directivos por identificar y mantener en la organización a las personas talentosas es creciente, debido a que amplía la posibilidad de contar con productos y servicios competitivos, potencia la creatividad e innovación y reduce los costos asociados a las entradas y salidas no planificadas del personal".

A juicio de la citada autora, en este empeño la gestión del capital humano tiene una gran incidencia pues concentra modelos de dirección relacionados con las personas: Modelo de Chiavenato (2000), Modelo de Werther y Davis (1991), Modelo de Beer y colaboradores (1989), Modelo de Beer y colaboradores modificado por el Dr. Cuesta (1997), Modelo del Sistema de Gestión Integrada de los Recursos Humanos del Dr. Morales Cartaya, (2007).

En la medida que los dirigentes sean capaces de planificar, seleccionar, organizar, capacitar y satisfacer las necesidades de sus trabajadores, estos tendrán una mayor disposición a mantenerse en la empresa y alcanzar mejores resultados, por lo que se puede afirmar que todos los modelos y sus subsistemas se relacionan en mayor o menor medida con la retención del capital humano.

El estudio bibliográfico realizado permitió profundizar en las diferentes concepciones relacionadas con la retención del capital humano. Lewin<sup>4</sup> cataloga la retención como “el arte de conservar a la gente con el objetivo de que no abandonen la organización; evitando así la excesiva movilidad laboral y logrando que el trabajador sea leal hacia la empresa por un período prolongado”.

Referido al término Chew<sup>5</sup> la describe como “un proceso estratégico que engloba todas las actividades que realiza la organización, para promover el vínculo y el compromiso de los empleados con su trabajo”.

En este orden de análisis Martín<sup>6</sup> la define como un “proceso voluntario de permanencia de un trabajador en la organización, sin que existan barreras tangibles o intangibles a su salida y pudiendo decidir entre el abandono o la permanencia motivado por razones personales y/o profesionales”

La retención del capital humano, a consideración de Hirshfield (2006), Castellanos (2006), Gonzáles (2009), Lorenzo (2013) y Martín (2011) no debe concebirse como un esfuerzo dirigido a la totalidad de trabajadores; resultando más conveniente ajustarse a un determinado grupo de cargos claves o empleados estratégicos, vistos los cargos claves como aquellos vinculados directamente a la actividad fundamental de la empresa añadiendo valor al producto o servicio.

Los empleados estratégicos se caracterizan por poseer una alta especialización y gran capacidad para la creatividad y la innovación, lo que, unido a las características de su personalidad, su formación académica y la experiencia laboral o profesional adquirida en otras entidades, les confiere potencial para convertirse en una ventaja competitiva, en tanto sean únicos y difíciles de imitar por la competencia.

Las políticas de retención dirigidas a los individuos más eficaces, según Hirschfield, pueden percibirse por el resto como injustas, poniendo en peligro la estabilidad laboral en otros

grupos que, si bien no se consideran claves, también juegan un papel dentro de la cadena de valor. El propio autor expone que la aplicación de estas políticas a la totalidad de los trabajadores puede derivar en que se mantengan en la empresa los menos idóneos.

En este sentido, el criterio de seleccionar empleados estratégicos es acertado ya que al tener en cuenta solo el cargo, cabe la posibilidad de que las personas que lo ocupan no tengan los atributos necesarios, concluyendo que los esfuerzos de retención deben dirigirse a las personas que se hayan identificado previamente como estratégicos y que ocupen cargos claves dentro de la organización.

No obstante, la selección de personas como unidad de análisis resulta poco factible, pues requiere que los directivos determinen las características deseables de acuerdo a la ventaja competitiva a alcanzar, que identifiquen las personas que las poseen y que el mecanismo de evaluación del desempeño tenga una efectividad comprobada, adoptándose el enfoque de centrar la atención en los cargos claves.

En resumen, se pueden identificar como rasgos coincidentes referidos a los conceptos de retención del capital humano, los siguientes:

- Proceso con carácter estratégico, inherente a la alta dirección
- Proceso mayormente vinculado con la rotación voluntaria.
- Debe dirigirse únicamente a empleados identificados como estratégicos.

Sin embargo, en investigación realizada por Oleaga<sup>3</sup> se identifican las limitaciones que se exponen:

- Se relaciona la retención únicamente con la voluntad de las personas, sin tener en cuenta el papel de los directivos en el establecimiento de políticas dirigidas a conservar el capital humano.
- Se hace énfasis en un acuerdo tácito entre el empleador y el empleado, lo que no potencia suficientemente la retención del capital humano, al no quedar explícitas las expectativas de ambas partes.

Por cierto, la sistematización bibliográfica realizada mostró consenso entre los teóricos sobre la influencia de tres dimensiones en la estabilidad laboral del capital humano y por consiguiente en su retención: individual, organizacional, y el entorno.

La primera incluye factores inherentes a las personas (características personales, edad, sexo, estado civil, rasgos de la personalidad, valores, actitudes y niveles básicos de habilidad). En este aspecto el compromiso, la satisfacción y la motivación, se describen como variables que pueden generar determinadas conductas e influyen en la decisión de abandono.

En la segunda se encuentran el clima organizacional y las prácticas de recursos humanos, aspectos que se manifiestan de forma distinta en cada empresa y pueden modificarse para influir positivamente en los individuos.

En cuanto al entorno, aunque se reconoce la importancia de la dimensión ambiental y de las características personales, no resulta factible su estudio, por ser poco susceptibles de ser modificados. Por lo que se toman como objeto de análisis el clima organizacional, el compromiso, la satisfacción laboral y la motivación.

A tenor con lo hasta aquí expuesto y tenido en cuenta la situación actual referida al abandono del personal docente por su propia voluntad, vinculadas en mayor o menor medida por la estimulación, la toma de decisiones, la organización del trabajo, las condiciones de trabajo y tenido en cuenta la relevancia del papel social del quehacer docente, hacen necesario en el desempeño profesional de los directivos la búsqueda de alternativas y un accionar consciente de carácter estratégico, flexible, acuerdo a las características de la empresa e intereses de su personal; que favorezca la permanencia del factor más valioso de una organización: el capital humano.

## **CONCLUSIONES**

La retención del capital humano es un reto en el desempeño profesional del directivo, lo cual requiere la búsqueda de alternativas afines a las particulares y aspiraciones de la institución y el personal que lo conforma.

Conservar el capital humano con que cuentan las organizaciones, es de señalada significación en la actualidad por constituir un factor de diferenciación en el entorno cada vez más globalizado y competitivo.

La retención del capital humano como proceso estratégico, debe alinearse a la estrategia de la organización y ser flexible para adaptarse a los cambios del entorno y a las características del personal a retener.

---

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

---

- 1 Chiavenato I. Gestión del talento humano. 1ra. edición, Edit. Mc Graw Hill; 2002.
- 2 Dolan Simón L, Raich M. La gestión de las personas y los recursos humanos en el siglo XXI: cambio de paradigmas, roles emergentes, amenazas y oportunidades. Revista de Contabilidad y Dirección 2010; 10 (10): 35-52.
- 3 Oleaga Hernández A. La retención del capital humano del cargo Especialista B en gestión comercial en la Corporación COPEXTEL S.A (Tesis de maestría). Centro de estudios de técnicas de dirección. La Habana: Universidad de la Habana; 2016.
- 4 Lewin M. Retention management: cómo motivar y retener al personal clave (Tesis de maestría). Argentina: Universidad del Cema; 2001
- 5 Chew J. Managing MNC Expatriates through Crises: A Challenge for International Human Resource Management, Research and Practice in Human Resource Management. Diciembre 2004. Disponible en: <http://rphrm.curtin.edu.au/2004/issue2/expats.html>
- 6 Martín Sierra C. Gestión de recursos humanos y retención del capital humano estratégico: análisis de su impacto en los resultados de empresas innovadoras españolas (Tesis doctoral). Universidad de Valladolid. España: Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales; 2011.

## BIBLIOGRAFÍA

- Alpízar Fernández R. Modelo de gestión para la formación y desarrollo de los directivos académicos en la Universidad de Cienfuegos [Tesis de doctoral]. Cienfuegos, Cuba: Universidad de Cienfuegos; 2004.
- Barragán J, Castillo J, Villalpando P y Guerra P. Estrategias de retención de empleados eficientes: Importancia estratégica de la fidelización de los empleados en organizaciones internacionales. Innovaciones de Negocios 2009; (6): 3-9.
- Codina Jiménez A. Habilidades directivas. La Habana: Editorial Academia; 2014.
- Cuesta Santos A y Valencia Rodríguez M. Indicadores de Gestión de Capital Humano y del conocimiento en la empresa. 1ra Edición. Editorial Academia; 2004.
- Espinosa Laura E y Marín A. Vinculación y retención de los nuevos trabajadores del siglo XXI (Trabajo de Grado Especialista). Colombia: Universidad de Medellín Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas; 2014.
- Folgueira Roque D. El factor humano en el proceso directivo de la Educación Superior. Memorias de artículos en CD de la 4ta Convención Internacional de Educación Superior. La Habana; 2004.
- Fonseca Hernández A y Fernández De la Peña F. 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. Observatorio de la Economía Latinoamericana; 2012.



Irigoyen HA. El desafío de captar, detectar y retener talentos en las organizaciones. Septiembre 2011. Disponible en: <http://www.koiwerrhh.com.ar/entrevistas/irigoyen-2.shtml>

Ramos Calzadilla LS. El desempeño profesional pedagógico del directivo y la gestión del capital humano. Integración necesaria para el logro de los objetivos institucionales. Ponencia presentada en el XIII Taller Preparar al Hombre para la Vida. La Habana; 2018.

Ramos Calzadilla LS. El desempeño profesional pedagógico en la gestión del capital humano de los directivos de la Facultad de Educación en Ciencias Técnicas (Tesis doctoral). La Habana: Universidad de Ciencias Pedagógicas Enrique José Varona; 2018.

Ruiz de Alba Robledo JL. El compromiso organizacional: un valor personal y empresarial en el marketing interno. Revista de Estudios Empresariales 2013; Segunda época (1):67 – 86.

Santacruz Francisco J. Análisis de las prácticas de gestión humana en la efectividad para retener el talento humano dentro de la organización (Tesis de maestría). Colombia: Facultad de Administración. Universidad Nacional de Colombia; 2011.

Torres Pérez G. La dirección educacional en la Educación Técnica y Profesional y la formación permanente de sus dirigentes. Curso pre-evento Pedagogía. La Habana; 2011.

Recibido: 14 de mayo de 2020

Aceptado con recomendaciones: 23 de junio de 2020

Aceptado: 8 de setiembre de 2020