

La gestión del personal académico en las universidades: fundamentos, características principales y retos futuros

*The management of the academic personnel at universities: basics, principal
characteristics and future challenges*

Autores

Ana Victoria Castellanos Noda. <https://orcid.org/0000-0001-5770-7750>
Universidad de La Habana. La Habana. Cuba.
anavicastellanos@gmail.com

José Luis Almuíñas Rivero. <https://orcid.org/0000-0002-4768-6009>
Universidad de La Habana, Cuba.
jalmuinas@yahoo.com

Fecha de recibido: 2021-03-15
Fecha de aceptado para publicación: 2021-09-08
Fecha de publicación: 2021-09-30



Resumen

El personal académico es reconocido como uno de los actores fundamentales en las universidades y por ello, es necesario elevar la calidad de su gestión para fortalecer su rol y lograr resultados pertinentes. El objetivo de este artículo es valorar la relevancia social y educativa de la gestión de dicho personal, mediante el análisis crítico y valorativo de los aportes teóricos y hallazgos en un conjunto de estudios e investigaciones desarrolladas por varios autores consultados. Al respecto, se identifican tres ideas esenciales, que fundamentan y ratifican su valor: las universidades como organizaciones estratégicas en el desarrollo sustentable; el personal académico como protagonista clave del cambio educativo y social, y su gestión eficiente, como eje crítico para la mejora continua de la calidad institucional y de los procesos sustantivos. Como conclusiones, se puede plantear que las universidades necesitan contar, cada día, con mejores docentes e investigadores comprometidos con los objetivos institucionales y de ahí se deriva la importancia de direccionar los esfuerzos hacia la gestión de su labor, mediante el diseño de acciones alineadas a la estrategia institucional.

Palabras clave: Capital humano; gestión; gestión del personal académico; personal académico.



Abstract

The academic staff is well known as key factor to universities, thus the need to raise the quality of their performance in order to improve their role and achieve the expected results. The aim of this paper is to appraising the social and educational relevance of their performance through a critical evaluation and assessment of the theoretical contributions and findings obtained from a group of studies and research works developed by selected authors. The paper identifies three ideas which document and ratify the principle: universities as strategic organizations for sustainable development; academic staff as key actors of educational and social change, efficient performance and as critical element for the improvement of institutional quality and substantial processes. To sum up, universities need to count with better professors and researchers on day by day basis, who are committed to their institutional objectives. Thus, it is crucial that efforts be aimed at their performance through actions which are compatible with the relevant institutional strategy.

Keywords: Human capital, management, academic staff management, academic staff.

Introducción

Son bien conocidos los nudos críticos del escenario global actual, mucho más crítico para la salud, la vida de los seres humanos y la economía global. En resumen, han crecido las diferencias económicas y sociales entre los países y la vulnerabilidad de las sociedades, las cuales conviven con un desarrollo vertiginoso y exponencial de la ciencia y la tecnología, que se pone de manifiesto en áreas como la biotecnología, la nanotecnología, la robótica, entre otras (Almuiñas, 2021).

Las nuevas realidades obligan a la educación, y en particular, a la educación superior a lograr cambios significativos para continuar enfrentando los desafíos del siglo XXI. Los países latinoamericanos no son una excepción de la crítica situación que vive el planeta, ante un difícil escenario económico y social, con tendencia a empeorarse dada su alta dependencia del mercado externo, el significativo atraso industrial, el pobre desarrollo científico-tecnológico y más recientemente, el impacto negativo de la COVID 19, entre otros males (ONU, 2020); (CEPAL, 2020), (UNESCO-IESALC, 2020).



En este contexto, la educación superior en la región tiene importantes responsabilidades que cumplir ante la aparición de nuevos retos derivados de las exigencias del desarrollo económico y social de donde surge, entre otros, la necesidad de formular e implementar estrategias institucionales para el desarrollo de la calidad. Por tanto, la mejora continua a nivel institucional y de los procesos universitarios, se convierte en una prioridad estratégica, donde aparece una variable de gran complejidad: la gestión, en particular, la gestión del personal académico (docentes e investigadores), como actor clave en el cambio y desarrollo actual y futuro de las universidades de la región.

La gran heterogeneidad del personal académico es una de las complejidades específicas que distinguen a las universidades de otras organizaciones, lo cual exige una mirada renovada, crítica e innovadora de su gestión, que contribuya a elevar su competencia, calificación y compromiso con los objetivos institucionales y de esta forma, enfrentar un escenario de crisis global y regional. Precisamente, el objetivo de este artículo es valorar la relevancia social y educativa de la gestión de dicho personal ante los retos que deben enfrentar, derivados de las altas exigencias del cuadro de situación prevaleciente en la región latinoamericana.

Metodología

La revisión sistemática realizada, clasificada como integradora/crítica (Guirao y Silamani, 2015) tiene como objetivo valorar la relevancia social y educativa de la gestión del personal académico en las universidades, mediante el análisis reflexivo y valorativo de los aportes teóricos identificados, evaluados y sintetizados en la bibliografía consultada procedente de fuentes primarias de nivel teórico y empírico.

Se asume como criterio de inclusión el uso de documentos oficiales emitidos en conferencias y eventos internacionales, y producciones científicas de diversa naturaleza (artículos, libros, tesis de grado), publicados en el presente siglo y generados, con preferencia, en el contexto nacional y latinoamericano.

La estrategia de búsqueda se centró, primeramente, en la localización de materiales vinculados directamente con la gestión del personal en las organizaciones, para continuar con aquellos enfocados en la gestión del personal académico en las universidades; para un total de 65 resultados, que luego de una familiarización conciliadora de los autores con el contenido fueron reducidos, descartando aquellos que no aportaban información relevante al objetivo del artículo.



El análisis valorativo de la bibliografía consultada permitió el ordenamiento, clasificación, organización y síntesis integradora y creadora de la información, para la posterior elaboración de la estructura y contenido.

Resultados y discusión

La actual era del conocimiento, caracterizada por cambios rápidos e imprevisibles, mantiene a las organizaciones en un período de permanente volatilidad, turbulencia e incertidumbre en sus orientaciones, debido al efecto de las tendencias globales vinculadas a una nueva visión generada tanto por el impacto de la globalización de los mercados y su creciente competitividad como el surgimiento de una economía basada en el valor del conocimiento, la información y la innovación. Ello demanda una mayor creatividad e innovación en la **gestión de las organizaciones** para hacer frente a los retos actuales y futuros.

Uno de los problemas epistemológicos de la gestión, dirección o administración como ciencia es que no existe una definición consensuada y su teoría aún está en desarrollo a pesar de los significativos aportes que a través del tiempo han realizado muchos autores, (Dolan *et al.*, 2007); (Chiavenato, 2009), entre otros. Por ejemplo, Almuiñas y Galarza (2013) la conciben como: “El proceso de trabajo institucional que busca obtener eficiencia y eficacia en los resultados, a través de un trato justo y democrático de las personas y un uso racional de los recursos existentes” (p. 44).

Específicamente, los retos asociados al potencial humano, con la incorporación de nuevos enfoques en su gestión, han condicionado el renovado reconocimiento de las personas y su posicionamiento como factor determinante y estratégico en las organizaciones, como clave del éxito y parte de la esencia del desarrollo de las organizaciones. Estas exigencias se insertan en un contexto externo dinámico, competitivo e incierto, que ha marcado el camino de los grandes cambios y transformaciones organizacionales, y en particular, en la gestión de su personal.

De la tradicional administración de recursos humanos se ha transitado, paulatinamente, a la actual gestión del talento humano en la sociedad del conocimiento. En este entorno, el capital financiero pierde su estatus de recurso más importante para ser sustituido por el conocimiento y con ello, las personas dejan de ser un problema en las organizaciones para convertirse en su solución y ventaja competitiva de su capital intelectual (Dolan *et al.*, 2007) ; (Chiavenato, 2009); (Cuesta, 2010b); (Chiavenato, 2011); (Vallejo, 2016).



Diversidad de términos y enfoques han marcado la evolución histórica del estudio sobre el papel de las personas en las organizaciones y su adecuada gestión. Así, la visión predominante en una época de la administración del personal desde una concepción mecanicista del rol del trabajador en las organizaciones, comienza a sustituirse por enfoques humanistas que confieren a las personas el estatus de factor estratégico (Díaz, 2004).

Nuevas modalidades de gestión del personal comienzan a consolidarse desde la última década del siglo XX, a partir de un marcado rechazo al término *recurso*, que identifica a la persona como instrumento al servicio de la organización, hiperboliza el aspecto económico y relega la individualidad y esencia humana del trabajador y con ello, minimiza el abordaje de la relación objetivos individuales-objetivos organizacionales. Es así que la denominada “filosofía del recurso” comienza a ser sustituida por la “filosofía de potencial humano”, desde los enfoques de gestión del conocimiento, gestión por competencias, capital humano, capital intelectual, potencial humano y talento humano, donde tanto la organización como sus miembros son considerados sujetos de aprendizaje y desarrollo permanente (Dolan *et al.*, 2007); (Chiavenato, 2009); (Caicedo y Acosta, 2012); (Vallejo y Portalanza, 2017).

Desde esta visión renovada, se evidencia en la literatura consultada sobre el tema la fuerte presencia del enfoque de Gestión del Talento Humano, también conocido como Gestión del Capital Humano, particularmente consolidado dentro de la gestión empresarial.

Estas nuevas miradas y enfoques de la gestión del personal, resignifican el papel estratégico de las personas en las organizaciones, al ser consideradas como:

- factor determinante y soporte de la estrategia organizacional (Dolan, Valle, Jackson y Schuler, 2007);
- grupos de interés, asociados de las organizaciones que les dan vida, dinamismo, energía, inteligencia, creatividad y racionalidad (Chiavenato, 2009);
- factor decisivo en la competitividad y supervivencia empresarial (Cuesta, 2010);
- nuevos socios de las organizaciones, capital intelectual de la organización y elemento fundamental para el logro del éxito organizacional (Prieto, 2013);
- elemento indispensable para el éxito de las empresas o instituciones (Del Río, Maldonado, Álvarez, y Sarango, 2017).

Este papel estratégico se sintetiza en los calificativos asignados por Chiavenato (2009) -de los que seleccionamos algunas ideas esenciales- al caracterizar a las *personas* en la organización:



Seres humanos, poseedores de conocimientos, habilidades y competencias, capaces de dotarla del talento indispensable para su renovación y competitividad; *asociadas* de la organización, de ahí el carácter de reciprocidad en la interacción de las personas con las organizaciones; *talentos*, proveedores de competencias esenciales para el éxito organizacional; *capital humano*, principal activo que agrega inteligencia a la organización (p. 10).

La reciprocidad que debe caracterizar las relaciones personas-organización constituye, igualmente, un criterio compartido entre los autores, al destacar: la necesidad de armonizar los objetivos personales con los objetivos organizacionales, para lograr un personal implicado e identificado con la organización (Díaz, 2004); la relación de mutua dependencia entre las personas y las organizaciones, lo que proporciona beneficios recíprocos (Chiavenato, 2009); el personal como protagonista para alcanzar los objetivos de las organizaciones, a la vez que armoniza sus intereses con ésta (Caicedo y Acosta, 2012); la correcta integración de la estrategia, la estructura, los sistemas de trabajo y las personas, para lograr de las personas el despliegue de sus habilidades y capacidades y la eficiencia y la competitividad organizacional (Prieto, 2013); vincular los intereses personales de los trabajadores con los intereses de las organizaciones, lo que requiere gestionar de forma efectiva el compromiso y las potencialidades de las personas (Vallejo y Portalanza, 2017).

Si bien en las consultas realizadas, se muestra una fuerte tendencia a revitalizar el papel de las personas en la organización, en ocasiones resulta limitada o insuficientemente atendida su comprensión como sujetos individuales y sociales, portadores de necesidades, motivos, intereses, capacidades y potencialidades a desarrollar y transformar en la organización.

En esta dirección, las apreciaciones de Díaz (2004) -desde un análisis socio psicológico de la gestión del potencial humano- enfatizan en “la necesidad de propiciar la realización de las personas en el trabajo a través del cumplimiento de los objetivos de la organización (misión, visión, valores, objetivos estratégicos), lo que responde al binomio personas realizadas-organizaciones eficaces” (p. 112).

Para ello, Díaz (2004), destaca que las personas esperan poder satisfacer motivaciones diversas durante el logro de los objetivos institucionales: económicas (sostenimiento personal y familiar), sociales (comunicación, reconocimiento, pertenencia) y psicológicas (realizar su potencial y satisfacer sus necesidades de participación, creación y de trascendencia). De no lograrlo, enfatiza, “la actividad que realiza y su pertenencia a la organización adquiere un



carácter enajenante, que empobrece su identidad personal y limita las posibilidades de su desarrollo humano en el ámbito del trabajo” (p. 110). En ello enfatizan Salvador-Moreno *et al.* (2021) al reconocer la importancia de que las instituciones instrumenten “formas diferentes de equilibrar el estado emocional de sus trabajadores, así como su satisfacción por el desempeño de su actividad y de su organización” (p.44).

A esta perspectiva de análisis, se incorporan los criterios de Chiavenato (2009), Vallejo, 2016, Vallejo y Portalanza (2017), al reconocer que las organizaciones dependen, directa e irremediamente, de las personas para lograr sus objetivos globales y estratégicos; mientras que estas también dependen de las organizaciones en las que trabajan para alcanzar sus objetivos personales (mejores salarios y prestaciones, estabilidad de empleo, seguridad y calidad de vida en el trabajo, satisfacción en el trabajo, consideración y respeto, oportunidad de crecimiento, libertad para trabajar, liderazgo, orgullo por la organización).

A modo de síntesis de las reflexiones realizadas, se concluye que la relación motivos-objetivos de realización personal y progreso profesional, y el modo en que la organización las contiene o las excluye, distinguen de manera diferenciada, por un lado, a aquellas organizaciones que visualizan *lo humano* solo desde el rol del personal en el incremento de la calidad, la rentabilidad, la productividad y el logro de los objetivos de la organización; y, por otro, las que explícitamente se orientan hacia las personas mediante prácticas de gestión que propicien su realización personal y profesional a través del cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Un ejemplo interesante de la relación personas realizadas-organizaciones eficaces, se describe por Dolan *et al.* (2007) en el estudio de caso ¿cómo atraer nuevos talentos generacionales? donde se señala la importancia para muchos trabajadores de lograr un equilibrio adecuado entre la vida laboral y personal, en que el trabajo constituya un componente dentro de:

Una gama equilibrada de experiencias vitales valiosas, lo que requiere de las organizaciones crear condiciones para que puedan ponderar sus propias prioridades (familia, objetivos de formación, actividades de ocio y sociales). Todo ello redundará no solo en un mejor desempeño y mayores índices de retención, sino que también ayuda a crear una organización saludable (pp. 161-162).

De los argumentos anteriores, los autores del artículo derivan tres consideraciones esenciales que pueden marcar matices diferentes en las políticas, estrategias y acciones en la gestión del personal:



- la adecuada comprensión de las personas como seres humanos y factor estratégico en las organizaciones;
- la relación mutuamente transformativa entre las personas y las organizaciones, y;
- la necesaria armonía e integración de los objetivos personales/individuales y los objetivos organizacionales.

Esta propuesta de gestión se centra en las personas y en la organización; cuestiona las posibilidades, potencialidades e intencionalidades de la organización para ofrecer a sus miembros las condiciones y oportunidades de integrar sus objetivos individuales con los organizacionales; lo que no siempre resulta una relación armoniosa, cooperativa, satisfactoria y exenta de tensiones y conflictos. Ello exige el adecuado equilibrio, relación sistémica e integración en la conducción de los procesos y actividades para la *gestión del potencial humano* (capital humano, talento humano; términos que, de acuerdo a Chiavenato (2009), están asociados al valor asignado por las organizaciones a las personas).

Los aportes de algunos de los autores consultados enriquecen esta perspectiva, desde el análisis de los procesos de gestión del personal y su incidencia en el logro de los objetivos y fines que se persiguen con su adecuada planificación, ejecución, control y retroalimentación, es decir, del cumplimiento del ciclo funcional de la gestión.

Así, por ejemplo, en la obra de Dolan *et al.* (2007), se clasifican los objetivos de la gestión del personal en tres categorías: objetivos explícitos (atraer, retener, motivar, desarrollar); objetivos implícitos (productividad, calidad de vida, cumplimiento de normativas); y, objetivos a largo plazo (competitividad, resultados de la organización, adaptabilidad).

Las consideraciones de Chiavenato (2009; 2011) coinciden, en gran medida, con los autores anteriores, al reconocer que la gestión de recursos humanos es la función que permite la colaboración eficaz de las personas, a efecto de alcanzar los objetivos organizacionales e individuales, mediante un conjunto de políticas y prácticas dirigidas a integrar talentos a la organización en una cultura participativa, acogedora y emprendedora; formarlos, desarrollarlos y recompensarlos para mejorar su desempeño continuamente; diseñar el trabajo para hacerlo significativo, agradable y motivador; ofrecer excelentes condiciones de trabajo y mejorar la calidad de vida, entre otras.

Estos objetivos, políticas y prácticas se materializan en un conjunto de procesos de gestión, íntimamente interrelacionados, interdependientes e influenciados por las condiciones externas



e internas de la organización; criterios que, si bien son compartidos por la mayoría de los autores consultados, distinguen similitudes y diferencias:

- se reconoce la planificación de los recursos humanos, como *proceso básico* (Dolan, Valle, Jackson y Schuler, 2007), *clave e integrador* (Cuesta, 2010a; 2010b) en la gestión del personal y punto de partida del resto de los procesos.
- se identifica el análisis de puestos/diseño de puestos/organización del trabajo, como proceso y/o actividad esencial en la gestión del personal (Dolan, Valle, Jackson y Schuler, 2007); (Chiavenato, 2009); (Cuesta, 2010a; 2010b); (Vallejo, 2016)
- aunque con denominaciones y/o maneras diferentes de agrupación, se distinguen los procesos de: incorporación a la organización (reclutamiento, selección y orientación del personal); desarrollar a las personas (formación y desarrollo, programas de cambio y de desarrollo de carreras); evaluación del desempeño; compensación laboral (remuneración, prestaciones e incentivos, motivación).
- en los trabajos de Dolan, Valle, Jackson y Schuler (2007); Chiavenato (2009) y (Vallejo, 2016) se destaca de manera explícita, el proceso de mantenimiento/retención de las personas (higiene, seguridad, calidad de vida en el trabajo, relaciones con los empleados, motivación).
- los procesos de gestión del personal no solo requieren una congruencia interna entre sí, sino también con el contexto interno (estrategia y estructura organizacional, cultura organizacional, estilo de dirección) y externo de la organización (situación económica, nivel de competitividad, valores sociales, mercado de trabajo).

Es de notar, que en la revisión de las obras consultadas se mantiene la coexistencia del término gestión de recursos humanos con los términos potencial humano, capital humano, talento humano. El primero, preferentemente vinculado a la organización como sistema; a un área administrativa específica de la organización; como respuesta a normativas y reglamentaciones establecidas; o por lo universal o común del término en el contexto empresarial; los restantes empleados, hacen una referencia específica y explícita a la individualidad de las personas, considerando la gestión efectiva de su compromiso y potencialidades, como factor estratégico en las organizaciones.

A partir de todo el análisis precedente destacamos, como conclusión preliminar, que la *gestión del potencial humano* se orienta a propiciar la realización personal y progreso profesional en conexión con el desarrollo institucional, para lo cual resulta fundamental incorporar políticas y prácticas dirigidas a gestionar, de forma efectiva, las potencialidades de



las personas y su compromiso con la organización. Significa, que las personas se desarrollen integralmente, con el consecuente desarrollo de la organización.

Todo ello puede contribuir a neutralizar la salida o fuga del personal altamente cualificado, del conocimiento estratégico de la organización, y como resultado, de su capital intelectual.

La gestión del personal académico en las universidades

Los amplios y exigentes desafíos a los que se enfrenta la educación superior en el contexto actual, continúan manteniendo su inagotable presencia en la agenda política y educacional a nivel internacional y regional, para la reflexión sistemática de los retos a asumir en la gestión universitaria para contribuir en el cumplimiento de la compleja tarea de construir una nueva historia, en la que se consolide su papel estratégico en el desarrollo sostenible (Gentili, 2018); (Guajardo, 2018); (Díaz-Canel y Nuñez, 2020).

Al respecto, Almuíñas *et al.* (2011) expresan que sin una gestión universitaria eficiente será difícil elevar la calidad y pertinencia de los resultados institucionales.

En varias conferencias internacionales y regionales de educación superior, se hace presente y establece como una prioridad de la gestión del personal académico: atraer, formar y retener a docentes e investigadores calificados, talentosos y comprometidos, lo que exige la implementación de políticas y sistemas dirigidos a gestionar el potencial humano y maximizar su contribución al logro de los objetivos institucionales, misión y visión. (OREALC/UNESCO, 2015); (UNESCO-IESALC, 2018; 2019)

El recién concluido Plan de Acción 2018-2028, resultado de la sistematización de los debates de la III Conferencia Regional de Educación Superior en América Latina y el Caribe (CRES-2018), constituye un instrumento normativo y orientador de las propuestas, planes, programas y políticas que regirán a la educación superior en el contexto de los Objetivos de Desarrollo Sostenible y la Agenda de Educación 2030. En dicha proyección, se enfatiza la trascendencia actual de la calidad con pertinencia de la educación superior, el desarrollo de mecanismos institucionales de gestión de la calidad en la búsqueda de un mejoramiento continuo para la educación superior, y se pone un especial énfasis, en el rol del personal académico como protagonista clave del cambio educativo y social en las áreas de la ciencia, la tecnología, la innovación y la cultura. (UNESCO - IESALC, 2019)

Las directrices de cambio propuestas reclaman también de las universidades la implementación de nuevas políticas, estrategias institucionales y formas innovadoras de



gestión del personal académico, que consoliden su reconocimiento social, fortalezcan el desarrollo profesional y con ello, la calidad en su desempeño.

Según los autores de este artículo, los directivos universitarios tienen que enfrentar un proceso de gestión de alta complejidad con algunas particularidades, debido a: la creatividad y simultaneidad de tareas que desempeña el personal académico; la necesidad de su superación permanente; la transversalidad de su relación con otros procesos universitarios y su activa participación en los mismos, y su dinamismo, al desarrollarse en un contexto interno y externo con el cual interactúa de manera permanente.

La otra situación interesante que salta a la luz es que la gestión del personal académico responde a demandas específicas, que permiten formular objetivos y resultados diferentes a la de otros procesos universitarios. Asimismo, los roles de los docentes e investigadores en los procesos que se implican pueden ser diferentes entre sí y al de otros actores universitarios.

Gestionar el personal académico en una universidad exige además una diversidad de insumos, que deben ser adecuadamente asegurados, y la utilización de un conjunto de herramientas pertinentes para la evaluación de los resultados de su labor y, en consecuencia, proceder a su estimulación.

En el tratamiento de estos aspectos es justo señalar que los principales aportes teóricos y hallazgos investigativos en el ámbito de la gestión del potencial humano se concentran, mayoritariamente, en el contexto empresarial, con una menor presencia en las instituciones universitarias, donde se destacan los trabajos de: (Parrino, 2004); (Genesi y Suarez, 2010); (Sanchez, 2012); (Majad, 2016); (Párraga, 2016); (Vallejo y Portalanza, 2017); (Del Río *et al.*, 2017); (Cuentas, 2018); (Puebla, 2019); (Briones y González, 2019); (Realpe-Bolaños, 2020).

Esta limitada presencia de estudios sobre el tema, se reafirma en un estudio bibliométrico dirigido a identificar el nivel de desarrollo de la investigación sobre la gestión del talento humano dentro de la universidad a partir de los artículos publicados en Scopus y WoS en el período 2006-2016, con la presencia de solo 22 contribuciones en este ámbito, siendo a partir del 2016 que se evidencia un número mayor de publicaciones (Del Río, Maldonado, Álvarez y Sarango, 2017). Ello muestra, según el criterio de dichos autores-con los que se coincide- que el interés por la temática resulta reciente e incipiente, siendo aún insuficiente el estudio sobre cómo se gestiona dicho personal en las instituciones universitarias, principales productoras del capital humano.

Los autores consultados coinciden en plantear que una de las prioridades de las universidades es contar con el personal académico cualificado para llevar a cabo su misión



educativa, como artífice de cambio. Por otra parte, mejorar la captación, integración, compromiso y conservación de dicho personal, unido a los procesos de desarrollo y promoción y evaluación, constituyen importantes retos a asumir por dichas instituciones. Ello genera un doble desafío: atraer personal académico calificado y promover su buen desempeño y satisfacción, a partir del reconocimiento de sus cualidades y potencialidades.

En resumen, situar al personal académico como actores claves en las universidades, conlleva a asumir uno de los grandes desafíos del escenario actual: contar con los mejores talentos y comprometerlos con los objetivos institucionales, lo que reafirman Del Río *et al.* (2017) cuando expresan:

La adecuada gestión del personal académico, deriva de la propia esencia de la universidad y de su razón de ser como factor estratégico en la mejora continua de los procesos sustantivos institucionales (docencia, investigación, extensión), al estar integrada por un personal académico calificado con altos estándares, lo que la convierte en un ejemplo excepcional del talento. (p. 31)

En este reconocimiento estratégico del personal académico, la gestión universitaria debe incorporar políticas y prácticas de gestión que, tal y como señalan Vallejo y Portalanza (2017): Promuevan la creación y el desarrollo de un capital humano debidamente calificado, motivado, proactivo. De esto dependerá su desempeño y fidelización, lo que necesariamente obliga a realizar una acertada planificación estratégica de este recurso, que permita además retener al personal que posee los conocimientos necesarios y son considerados como "claves" para la organización. (p. 150)

Dichos autores destacan también la necesidad de: buscar, atraer y reclutar recursos humanos con una elevada formación competitiva; proporcionarles oportunidades de formación, capacitación y desarrollo personal; establecer procesos para manejar el desempeño; y establecer acciones motivacionales (sueldos competitivos, plan de carrera, etc.).

Lo que exige, como contrapartida, una gestión más eficiente y renovadora, destinada a favorecer y fortalecer un desarrollo profesional incentivado, reconocido y progresivo del personal académico, que genere un vínculo permanente con la institución y el entorno, garantizando las condiciones, medios y recursos necesarios para el desempeño esperado.

Por ello, las universidades requieren de docentes e investigadores que desarrollen su carrera comprometidos con su misión y que estén dispuestos a convivir en ellas, no solo por sus intereses individuales, sino también por estar conscientes de que estos dependen también de



los de ellas. Y precisamente, una de las más evidentes fisuras que se aprecia en la gestión del personal académico, está vinculada no solo con la identificación de objetivos, metas y problemas específicos, sino con el compromiso personal y directo del personal académico como actores claves, en su cumplimiento y la búsqueda e implementación de soluciones.

En este sentido, Cuentas (2018) destaca:

El futuro exitoso de las universidades que tienen la función de formar profesionales competentes y ser socialmente responsables, depende de su capacidad de convertir, en ventaja, su recurso más valioso y competitivo: el capital humano. Una gestión universitaria de calidad debería priorizar una gestión eficiente del capital humano con el que cuenta y planificar estrategias dirigidas a su desarrollo. (p.12)

Otro aporte al tema en el contexto cubano es realizado por Puebla (2019), quien si bien centra sus hallazgos investigativos en el personal docente universitario (profesores), consideramos que sus reflexiones teóricas pueden ser generalizadas a todo el personal académico. Esta autora reitera que el personal docente constituye el potencial indispensable que atesora una universidad para cumplir sus objetivos estratégicos, visión y misión, por lo que su adecuada gestión significa desarrollar el talento del que dispone mediante el incremento de sus potencialidades y la promoción de su desarrollo continuo.

Del análisis precedente se hace visible la importancia estratégica asignada al personal académico, lo que impulsa a la creatividad e innovación en la incorporación de nuevas estrategias para mejorar la eficiencia de los procesos para su gestión, en el que se articulen los objetivos institucionales e individuales, en un contexto interno y externo complejos como el que existe actualmente en la región.

Conclusiones

El personal valioso y competitivo en las organizaciones se está convirtiendo en un bien deseado, difícil de atraer y mantener; a lo que 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 promueva la permanencia y el compromiso organizacional.

El análisis crítico valorativo realizado visibiliza la necesidad de implementar políticas y estrategias consensuadas, que integren los procesos que forman parte de dicha gestión y maximicen el rendimiento de la labor que realizan los docentes e investigadores en las universidades. En este contexto, se deben planificar espacios que favorezcan su participación



en la solución de problemas y toma de decisiones, crear un clima organizacional satisfactorio, y diseñar y poner en práctica programas de desarrollo de competencias como parte de su profesionalización y necesidad evidente para contribuir al desarrollo continuo de la calidad.

El propósito central de estas y otras acciones es que el personal académico se convierta en protagonista de su proyección personal, con valores y capacidades para ser promotores, entre otros actores, del cambio necesario en las universidades, y en general, del desarrollo sostenible al que se aspira.

Conflicto de intereses

Los autores afirman no presentar conflicto de intereses en la presente investigación.

Referencias bibliográficas

- Almuiñas, J. L. y Galarza, J. (2013). La planificación estratégica en las IES: modelo teórico y metodología para su implementación. En J. L. Almuiñas (Coord.), *La planificación estratégica en las IES*. Tradinco S.A., Uruguay. ISBN: 978-9974-0-0980-6.
- Almuiñas, J. L., González, R. F., Morales, D. y Capote, M. (2011). *El control estratégico en las Instituciones de Educación Superior: una perspectiva en construcción*. Monografía. Ministerio de Educación Superior. La Habana: Editorial Universitaria. ISSN 978 - 959-16-1369-1.
- Almuiñas, J. L. (2021). *Contribuciones teóricas, metodológicas y prácticas al desarrollo de la gestión de la calidad en las Instituciones de Educación Superior del MES. Proyecto de Investigación*[manuscrito no publicado]. Centro de Estudios para el Perfeccionamiento de la Educación Superior, Universidad de La Habana.
- Briones, K.L., González, C.S. (2019). La universidad contemporánea y la gestión del talento humano. Apuntes y reflexiones. *San Gregorio*, (35) octubre-diciembre, 81-93.
- Caicedo, V.M., Acosta, A.M. (2012). La gestión del talento humano y el ser humano como sujeto de desarrollo. *Politécnica*, Año 8 (14), 105-113. ISSN 1900-2351
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano* (Tercera ed.). México: McGraw Hill. ISBN 978-970-10-7340-7.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones* (novena ed.). Mexico: McGraw-Hill. ISBN: 978-607-15-0560-6.



- Comisión Económica para América Latina y el Caribe [CEPAL]. (2020). *América Latina y el Caribe ante la pandemia del COVID-19. Efectos económicos y sociales*. Informe especial COVID 19, Nro 1. www.repositorio.cepal.org
- Cuentas, S. C. (2018). La gestión del capital humano en una unidad académica de educación superior. *Educación XXVII(53)*, 57-72. ISSN 1019-9403.
- Cuesta, A. (2010a). *Tecnología de gestión de recursos humanos* (tercera ed.). La Habana: Cuba, Editora Felix Varela.
- Cuesta, A. (2010b): *Gestión del talento humano y del conocimiento* (segunda ed.). ECOE Ediciones. ISBN 978-958-771-379-4
- Del Río, M. D., Maldonado, C., Álvarez, J. y Sarango, P. (2017). Capital Humano vs Gestión del Talento en las Universidades. Revisión bibliométrica. *Espacios*, 38(55), 29. ISSN 0798 1015.
- Díaz, M. (2004). La Gestión del Potencial Humano en las Organizaciones. Una Propuesta Metodológica desde la Psicología. *Tesis de doctorado en Ciencias Psicológicas*, Universidad de La Habana, La Habana.
- Díaz-Canel, M., Alarcón, R., & Saborido, J. (2020). Potencial humano, innovación y desarrollo en la planificación estratégica de la educación superior cubana 2012-2020. *Revista Cubana de Educación Superior*, 39(3), s/p. ISSN 2518-2730.
- 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* (tercera ed.). McGRAW-HILL/Interamericana de España.
- Genesi, M., Suarez, F. (2010). Gestión de calidad del talento humano en las organizaciones educativas inteligentes. *Orbis. Revista Científica Ciencias Humanas*, 6(17), pp. 116-155. ISSN: 1856-1594
- Gentili, P. (2018). La Universidad: pasado, presente y futuro. En D. Del Valle y C. Suasnábar (Coord.), *Política y tendencias de la educación superior a diez años de la CRES 2008. Aportes para pensar la Universidad Latinoamericana* (p. 17-20). Buenos Aires: IEC - CONADU : CLACSO : UNA-Universidad nacional de las Artes. ISBN 978-987-46464-6-0.
- Guajardo, P. H. (2018). Introducción. En P. H. Guajardo (Coord.), *El papel estratégico de la educación superior en el desarrollo sostenible de América Latina y el Caribe. Colección CRES 2018* (p.9-15). Cordoba: UNESCO-IESALC y UNC. ISBN: 978-980-7175-29-6, 9-15.



- Guirao, G., Silamani, J.(2015). Utilidad y tipos de revisión de literatura. *Revista de Enfermería, 9(2),s/p.*
- Majad, M.A.(2016). Gestión del talento humano en organizaciones educativas. *Revista de Investigación, 40(88), 148-165.*
- Naciones Unidas [ONU]. (julio, 2020). *El impacto del COVID-19 en América Latina y el Caribe.*
<https://www.unsdg.un.org>
- OREALC/UNESCO. (2015). Una noción ampliada de desarrollo profesional docente. En *Las carreras docentes en América Latina. La acción meritocrática para el desarrollo profesional, 13-17.*
- Párraga, M.E. (2016). Gestión del talento humano en la universidad ecuatoriana actual.
Didasc@lia: Didáctica y Educación, 7(6), 285-290.
- Parrino, M. (2004). Propuestas para la Gestión Académica. Aspectos involucrados en la Gestión del Personal Académico. *FACES, Año 10(21), 7-31.*
- Prieto, P. G. (2013). Modelo de gestión del talento humano como estrategia para la retención del personal. *Trabajo de grado para optar al Título de Especialista en Gestión del Talento, Medellín, Colombia.*
- Puebla, Y. (2019). Metodología para el análisis de la fluctuación laboral del personal docente en la Universidad de La Habana. *Tesis de Doctorado en Ciencias de la Educación, Universidad de La Habana, La Habana, Cuba.*
- Realpe-Bolaños, K.R. (2020). Perspectivas de la gestión del talento humano en las universidades. Una revisión documental. *Polo del Conocimiento, 5(12), 502-518.*
- Rodríguez, I., Rodríguez, C. y Arancibia, S. (2010). Desarrollo y Gestión del Capital Humano en las Universidades Venezolanas. Caso Universidad Nacional Experimental de Guayana. In *8th Latin American and Caribbean Conference for Engineering and Technology "Innovation and Development for the Americas". Arequipa, Perú, 1-4 de Junio.*
- Salvador-Moreno, J. E., Torrens-Pérez, M. E., Vega-Falcón, V., & Noroña-Salcedo, 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.*
- Sanchez, J. (2012). Gestión del talento del personal universitario: algunas reflexiones y propuestas. *Ciencia y sociedad, 37(1), 95-121.*



UNESCO - IESALC (2018). Declaración Final. *III Conferencia Regional de Educación Superior en América Latina y el Caribe*. 11 al 14 junio. Córdoba, Argentina, 1-42.

UNESCO-IESALC (2019). Plan de Acción 2018-2028. *III Conferencia Regional de Educación Superior sobre América Latina y el Caribe*. Febrero, 1-102.

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

Vallejo, L. M. (2016). *Gestión del talento humano*. (E. S. Chimborazo, Ed.) Riobamba, Ecuador: Aval ESPOCH. ISBN: 978-9942-14-271-9.

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. *PODIUM Edición Especial*, 145-168. ISSN: 1390 – 5473.