

## **Perfeccionamiento de la estimulación a docentes en universidades: experiencias en universidades de Cuba y Ecuador**

**Carlos Rafael Nuñez Cruz**  
Director de Recursos Humanos  
Universidad de Holguín  
0000-0002-5170-0969  
[cnunez13dic92@gmail.com](mailto:cnunez13dic92@gmail.com)

**Gerardo Villacreses-Álvarez**  
Director de Talento Humano  
Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí  
0000-0002-0198-8423  
[gerardo.villacreses@ulea,.edu.ec](mailto:gerardo.villacreses@ulea,.edu.ec)

**Carlos Rafael Nuñez Peña**  
Profesor Titular Principal  
Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí  
0000-0003-2436-7977  
[carlos.nunez@uleam.edu.ec](mailto:carlos.nunez@uleam.edu.ec)

### **RESUMEN**

En la actualidad el trabajador constituye el activo más dinámico dentro de una institución. Por lo tanto, la capacidad de desarrollar un proceso de estimulación tanto moral como material adecuado, incentiva el logro de mayores niveles de productividad del trabajo y por ende el cumplimiento de los objetivos organizacionales. Las universidades, al ser entidades gestoras del conocimiento, requieren una gestión del talento humano con un enfoque estratégico, pues el conocimiento, es una riqueza que solo puede ser generada, transformada y transferida por la persona y especialmente el docente. Además, en este tipo de institución, el talento humano, juega un rol crucial en el desarrollo de los procesos clave (Formación, Investigación y Extensión Universitaria o Vinculación). Por lo tanto, constituye una necesidad, perfeccionar los sistemas de estimulación, tanto moral como material, para desarrollar el talento humano y que incentive al docente a cumplir con las metas individuales y que las mismas se vean reflejadas en las institucionales. En la presente investigación se realiza un diagnóstico al proceso de estimulación moral y material a los docentes en una universidad cubana y en una ecuatoriana. Se aplicó un procedimiento en aras de comprobar el nivel de incentivo que existe por los componentes de la estimulación, mediante la aplicación de encuestas, entrevistas y revisión documental. sobre la base de las oportunidades de mejoras que se detectan, se proponen un grupo de acciones con el objetivo de perfeccionar la estimulación de estas instituciones y contribuir desde la gestión del talento humano al cumplimiento de los objetivos institucionales.

**Palabras clave:** Gestión del Talento Humano, Estimulación, Universidad, Profesor, Gestión Estratégica.

## **Improving the stimulation to professors in universities: experiences in universities in Cuba and Ecuador**

### **ABSTRACT**

At present, the worker constitutes the most dynamic asset within an institution. Therefore, the ability to develop a process of adequate moral and material stimulation, encourages the achievement of higher levels of work productivity and therefore the fulfillment of organizational objectives. Universities, being knowledge management entities, require human talent management with a strategic approach, since knowledge is a wealth that can only be generated, transformed and transferred by the person and especially the teacher. In addition, in this type of institution, human talent plays a crucial role in the development of key processes (training, research and university extension or linking). Therefore, it is a necessity to perfect the stimulation systems, both moral and material, to develop human talent and to encourage the teacher to meet individual goals and that they are reflected in the institutional ones. In the present investigation, a diagnosis is made to the process of moral and material stimulation in a Cuban and an Ecuadorian university. A procedure was applied in order to verify the level of incentive that exists for the components of stimulation, through the application of surveys, interviews and document review. based on the opportunities for improvement that were detected, a group of actions were proposed with the objective of improving the stimulation of these institutions and contributing from the management of human talent to the fulfillment of the institutional objectives.

**Keywords:** Human Talent Management, Stimulation, University, Professor, Strategic Management.

### **INTRODUCCIÓN**

Dentro de las tendencias actuales en la gestión del talento humano (GTH), el concebir al trabajador como el centro del funcionamiento de la organización, constituye una prioridad y está demostrado que es el activo más influyente en el logro del éxito. Es por ello la necesidad de enfocar la dirección y el liderazgo en aras de incentivar al trabajador como mecanismo efectivo para el logro de mayores niveles de satisfacción, compromiso y por ende productividad del trabajo.

Las universidades juegan un rol esencial en el desarrollo científico y social de un país, con base en su talento humano (TH), esencialmente sus docentes, como respuesta a demandas del entorno. El TH, de estas instituciones gestoras del conocimiento, es el actor fundamental en el desarrollo de procesos sustantivos (formación, investigación y vinculación), lo que da importancia superlativa a la adecuada GTH para alinear a la persona con el éxito de esta institución universitaria.

Estudios previos (Álvarez Indacochea, 2018; Aruca Bacallao, 2019; Espín Oleas, 2016; González Gutiérrez, 2015; Vázquez González, 2019) han resaltado la importancia de la GTH en entidades de Educación Superior. Algunos de estos (Aruca Bacallao, 2019; Espín Oleas, 2016; González Gutiérrez, 2015; Ortiz Pérez, 2014; Puebla González, 2019; Vázquez González, 2019) hacen referencia al carácter estratégico que debe tener el mismo, lo que permita alinear los intereses del docente universitario con los indicadores y metas institucionales de forma tal que propicien los resultados buscados por la universidad.

El enfoque estratégico de la GTH en las universidades se basa en desarrollar los procesos de planificación del trabajo alineado a la planeación de la universidad; selección del trabajador en busca del docente con más competencias para lograr las metas; capacitación y desarrollo del docente para mejorar composición y dominio del claustro; evaluación del docente en correspondencia con resultados y alineado a la planeación y estimulación del docente para incentivar al profesor que más contribuye al logro de las metas.

La estimulación es, desde el surgimiento de las escuelas de Dirección, uno de los subsistemas de carácter integrador (en cada proceso se desarrollan acciones con carácter estimulador) y puede contribuir al éxito del trabajo de las personas. En modelos de GTH ha sido resaltada su importancia (Espín Oleas, 2016; González Gutiérrez, 2015) para docentes de la educación superior.

Desde la concepción de Cuesta Santos (2021) la estimulación o compensación al trabajo comprende las acciones encaminadas a que los trabajadores contribuyan a los objetivos institucionales y a la vez los mismos satisfagan sus necesidades personales. Los estudios de estimulación incluyen variables asociadas como la satisfacción laboral (SL) (Álvarez Santos, 2015), motivación (Peña Rivas y Villón Perero, 2018) y compromiso (Báez Santana, 2019). Otro de los enfoques en los estudios de la estimulación, es separar el componente de estimulación moral con el material para profundizar en su estudio (Álvarez López, 2001; Álvarez Santos, 2015; Morales Cartaya, 2006,). No obstante, está demostrado en la práctica que hay una interrelación fuerte entre ambos componentes, por lo que deben ir a la par para lograr el éxito de este subproceso.

El sistema de estimulación en las universidades debe diseñarse para el logro de mayores niveles de eficacia en el logro de las metas individuales y organizacionales. El mismo permitiría aspectos como: mejorar los niveles de SL, mejorar el compromiso, disminuir los niveles de fluctuación, promover el desarrollo de competencias laborales, además de incentivar mejores niveles de clima y ambiente laboral. Entre las particularidades que posee este tipo de institución, se resaltan el tránsito a categorías docentes superior, la promoción docente, los premios institucionales y científicos, así como la acelerada posibilidad de superación profesional de los docentes.

En las universidades, a pesar de ser considerada la estimulación, como un elemento importante para una adecuada GTH, no siempre existe la integración del subproceso con el resto los subprocesos de la GTH, ni un nivel de alineación acorde con las metas institucionales. Con lo cual es necesario diseñar una herramienta que permita el perfeccionamiento de la estimulación en las universidades y que contribuya al éxito de la GTH y a los objetivos y metas institucionales. Por tanto, a raíz de los criterios expuestos se define como objetivo de esta investigación el diseño de un procedimiento para el perfeccionamiento de la estimulación a docentes en las universidades y el mismo se ejemplificará en una aplicación a una universidad cubana y una ecuatoriana.

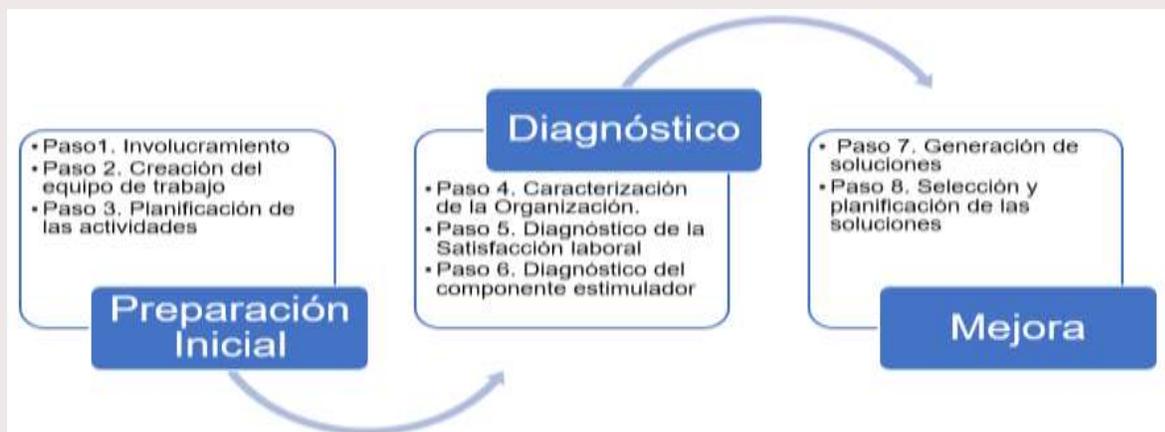
## **METODOLOGÍA**

En una revisión metodológica relacionada con el proceso de estimulación a docentes en universidades, se aprecia una insuficiencia en las herramientas que posibiliten el desarrollo de este proceso. Se tienen

metodologías que se enfocan en mayor medida a la GTH en universidades (Álvarez Indacochea, 2018; Bacallao, 2019; Espín Oleas, 2016; González Gutiérrez, 2015; Vázquez González, 2019), que bien consideran la importancia de la estimulación, pero dichos estudios no se centran en este proceso. Por otra parte, propuestas relacionadas al proceso de estimulación en otros tipos de organismos (Álvarez López, 2001; Álvarez Santos, 2015) no están contextualizadas a las particularidades de las universidades, sin embargo, se reconoce la posibilidad de adecuarlas al sistema de educación superior. Sobre la base de este análisis, se propone un procedimiento para perfeccionar el proceso de estimulación a docentes en las universidades, que toma de base del hilo metodológico propuesto por Álvarez López (2001), se nutre de herramientas como la encuesta de SL ajustada de Álvarez Santos (2015) y emplea herramientas de diagnóstico propias al proceso de estimulación a docentes en instituciones de educación superior. La estructura del procedimiento para perfeccionar el proceso de estimulación a docentes en las universidades se representa en la Figura 1:

**Figura 1**

*Procedimiento para perfeccionar el proceso de estimulación a docentes en universidades*



En la primera etapa (**Preparación Inicial**) se sientan las bases para el desarrollo del procedimiento. En esta se desarrolla el paso 1 de involucramiento, que permite, a través de entrevistas y reuniones, corroborar la necesidad del desarrollo de la investigación e involucrar a la administración y otros factores en el estudio a realizar. En el paso 2 se crea el equipo que estará al frente del estudio. El mismo debe estar compuesto por el directivo que atiende la GTH, una representación sindical, líderes de procesos institucionales y docentes e investigadores con dominio del tema abordado. En el paso 3 se tiene la planificación de actividades que se van a desarrollar. En la misma debe quedar definido un cronograma de actividades necesarias en el procedimiento, así como delimitar las fechas, responsables y participantes de cada una.

En la segunda etapa (**Diagnóstico**) se desarrolla inicialmente el paso 4 de caracterización de la institución de educación superior. La caracterización debe ser intencionada para determinar elementos relevantes en el estudio, entre ellos una breve reseña de la institución y la caracterización de la fuerza de

trabajo (enfocados a plantilla, categorías docentes-investigativas, categorías científicas entre otros). Para el desarrollo de este paso se deben usar técnicas como entrevistas informales y fundamentalmente la revisión de documentos. Posteriormente se aplica el paso 5 (diagnóstico de la satisfacción laboral), el cual se desarrolla a través de una encuesta ajustada de la propuesta de Álvarez Santos (2015) que trata 11 dimensiones y dos variables globales. Para este instrumento se aplica inicialmente una validación a través de los expertos. Los mismos deben ser investigadores de los temas de GTH en universidades, con no menos de 10 años de experiencia en esta materia. A los expertos se les circula la encuesta y se desarrollan tres análisis: Eliminar las preguntas con opiniones desfavorables, mantener preguntas con opiniones favorables y reformular o cambiar preguntar con criterio neutro por los expertos. Una vez realizado este análisis queda validado el instrumento por los expertos. Luego se realiza un análisis de la confiabilidad del instrumento con la aplicación del instrumento a una muestra piloto, en aras de verificar el entendimiento de sus ideas y términos. Finalmente se realiza la validación estadística a través del coeficiente de confiabilidad de alfa de Cronbach, el cual puede ser procesado mediante un *software* estadístico. La población a analizar son los trabajadores de la institución de educación superior y el tamaño de muestra se determina a través de la ecuación siguiente:

$$n = \frac{K^2 \times N \times p \times q}{e^2 \times (N - 1) + K^2 \times p \times q} \quad (1)$$

Donde: p: probabilidad con la que se presenta el fenómeno (0,5), q: (1-p): probabilidad de que no se presente el fenómeno, N: tamaño de la población, K: valor crítico correspondiente al nivel de confianza (se recomienda 95 %) y e: probabilidad de error para el nivel de confianza (se recomienda 0,05).

El paso 6, Diagnóstico del componente estimulador, se desglosa en el diagnóstico de los dos componentes (la estimulación moral y la estimulación material). En este sentido también se incluye un diagnóstico del sistema de atención al hombre de la institución. Para desarrollar este paso se deben emplear técnicas de revisión de documentos (Convenio Colectivo de Trabajo, Sistema de Incentivos y Premiaciones, Sistema Salarial y Laboral, Programa de Atención al Hombre) de forma que se tenga la relación de todas las acciones que se realizan y beneficios que se poseen en materia de estimulación laboral. Se deben además realizar entrevistas a directivos y trabajadores con experiencias que permitan corroborar el análisis derivado del proceso de revisión documental.

La etapa de **Mejora**, en su paso 7, se realiza en dependencia de los resultados del diagnóstico, una propuesta de soluciones que permitan actuar en las causas que afectan el proceso de estimulación. Para desarrollar este paso se propone emplear técnicas grupales preferentemente la tormenta de ideas. En el paso 8, una vez que se definan las soluciones, se establecen a través del grupo de trabajo, las prioridades y los plazos para poder desarrollar las acciones propuestas. Se recomienda elaborar un plan de acción donde se fijen las tareas, fechas de cumplimiento, responsable, quien ejecuta y los recursos si fuesen necesarios.

## RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Una vez definida la metodología a emplear, se desarrolla su implementación en dos universidades de distintos países, la Universidad de Holguín (UHo) de Cuba y la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí (Uleam), de Ecuador. El desarrollo de las etapas y los pasos se presenta en paralelo para realizar los

análisis en conjunto y hacer comparaciones al respecto. En este sentido, es necesario resaltar que el proceso de estimulación de forma general está condicionado en cierta medida por el estado de la economía de un país, y más en universidades públicas, donde se nutren del presupuesto del Estado para su mejor funcionamiento. Por lo tanto, en el estudio, a pesar de que se tendrán en cuenta variables intensivas y extensivas, se hará más énfasis en el análisis de los elementos a los cuáles las universidades con sus propios esfuerzos puedan resolver.

En la etapa de **preparación inicial** se realizaron encuentros con miembros de la dirección de ambas universidades en aras de comunicar el estudio y resaltar la importancia del mismo. En este sentido se consideró además el **involucramiento** de los factores de cada universidad, como garantía de la continuidad necesaria que propicie el éxito del mismo. Se **crearon los equipos** de trabajo, en el caso de la UHo estuvo compuesto por siete personas y en el caso de la Uleam por 5 personas. Posteriormente, se elaboró la planificación del estudio para cada universidad lo cual quedó plasmado en el cronograma de actividades siguiente:

**Tabla 1**

*Plan de actividades para desarrollar el estudio*

<b>Actividades</b>	<b>Fecha UHo</b>	<b>Fecha Uleam</b>	<b>Responsable</b>	<b>Ejecuta</b>
<b>Recopilación de la Información</b>	02-2023	04-2023	Director de TH	Investigador
<b>Aplicación de la encuesta de SL</b>	04-2023	05-2023	Director de TH	Investigador
<b>Revisión de Documentos para diagnosticar el componente Estimulador</b>	04-2023	05-2023	Director de TH	Equipo de Trabajo
<b>Procesamiento de los Resultados</b>	05-2023	06-2023	Director de TH	Investigador
<b>Confección del plan de mejoras</b>	06-2023	07-2023	Director de TH	Equipo de Trabajo
<b>Comunicación del Estudio</b>	06-2023	07-2023	Director de TH	Equipo de Trabajo

En la etapa 2 se realiza el **diagnóstico** del proceso de estimulación a los docentes. Parte de la **caracterización a la Organización**. A continuación, se muestra la caracterización de cada entidad:

La **UHo**, se constituyó el 4 de septiembre de 2015, como resultado del proceso de integración de los centros de educación superior José de la Luz y Caballero (1968), Oscar Lucero Moya (1973) y Manuel Fajardo Rivera (1988). Tiene aprobada una estructura organizativa que comprende: rector, vicerrector primero, cuatro vicerrectores y tres directores generales, los que tienen la responsabilidad de conducir los procesos que se desarrollan en la universidad y nueve facultades. Las facultades se encuentran ubicadas en cuatro sedes en el municipio de Holguín (Oscar Lucero Moya, Celia Sánchez Manduley, José de la Luz y Caballero y Manuel Fajardo Rivera), además tiene presencia en 12 municipios de la provincia a través de 10 centros universitarios municipales y dos filiales. Sobre su fuerza de trabajo, la UHo cuenta con una plantilla aprobada de 3073 plazas, de ellas cubiertas 2397, lo que representa un 78%. De la composición de la plantilla se puede señalar que 1299 plazas corresponden a los profesores contratados por tiempo indeterminado, de ellos 1046 profesores con categoría docente principal (PCDP), las cuales

son: Profesores Titulares (PT), Profesores Auxiliares (PA) y Asistentes, 213 Instructores y 40 Auxiliares Técnico de la Docencia. Se cuenta con 799 docentes contratados por tiempo determinado, los cuales se concentran en su mayoría en los Centros y Filiales Universitarias. Los profesores con categoría superior (PT+PA) representan el 59,27% de los PCDP e Instructores, indicador que se encuentra relativamente cerca a los parámetros de Ministerio de Educación Superior (MES) y de la Junta de Acreditación Nacional para los estándares de excelencia, por lo que se considera favorable. En cuanto a las categorías científicas, de la plantilla de trabajadores contratados por tiempo indeterminado se cuenta con 254 Doctores en ciencias, lo que representa el 24.50% de los PCDP y 747 Máster en ciencias y Especialistas para un 71.41% de los PCDP.

La **Uleam** fue creada el 13 de noviembre de 1985, en respuesta ante la creciente demanda de la sociedad manabita con nuevas carreras profesionales, iniciando sus actividades académicas como una institución pública, con personería jurídica de derecho público, sin fines de lucro, de carácter laico, autónoma, democrática, pluralista, crítica, científica y de investigación. En su estructura cuenta con el Órgano Colegiado Superior, el rectorado, el vicerrectorado académico y el vicerrectorado de Investigación, vinculación y posgrado y seis facultades. Al cierre del año 2022 la fuerza de trabajo de la Uleam estaba compuesta por un total de 2033 trabajadores, de ellos 1485 con nombramiento o contrato indefinido para un 73.04% y 548 contratos para un 26.95%. Del total de trabajadores 1118 son docentes para un 54.99% y de estos 700 son con nombramientos más 56 autoridades académicas, representado un 50.90% del total de nombramientos y contratos indefinidos. Del total de docentes con nombramiento, 170 poseen el título de PhD para un 15,20%, lo que demuestra un avance en la composición del claustro en el periodo culminante de la Planeación Estratégica de la Uleam.

Ambas universidades poseen una trayectoria con un fortalecimiento de sus estructuras y sus claustros. No obstante, se resalta que, en el caso de la UHo, en el último año ha incrementado notablemente sus niveles de fluctuación, en especial de sus docentes de carreras de ciencias técnicas. No siendo así para la Uleam, donde sus índices de fluctuación son más favorables.

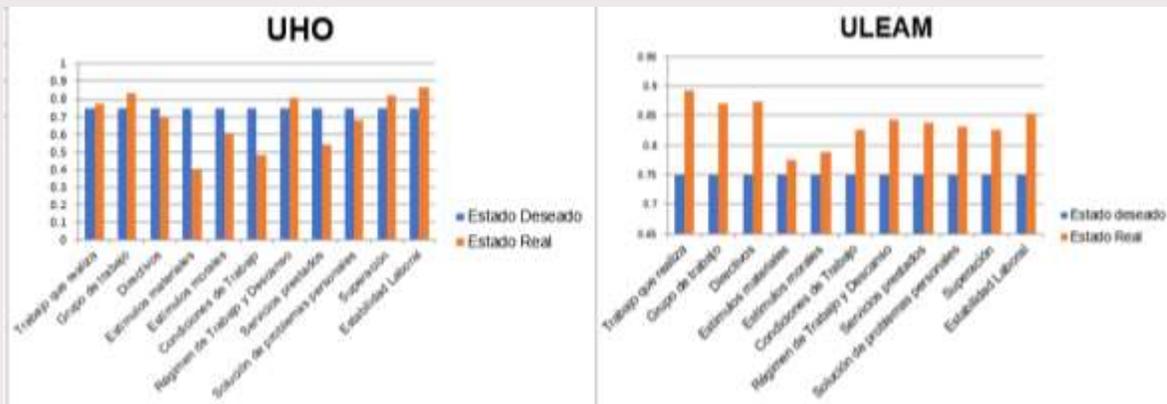
Para el paso 5, **diagnóstico de la satisfacción laboral**, se procede a validar la encuesta propuesta en el procedimiento. Para esto fueron seleccionados cinco expertos, de ellos cuatro doctores en ciencias cubanos con experiencias investigativas en la GTH y la Gestión Universitaria. Se les presentó la propuesta de Álvarez Santos (2015), la cual tuvo ajustes, pero de forma general criterios favorables por los expertos. Para el análisis de confiabilidad se aplicó la encuesta a una muestra piloto de un 15% de la muestra calculada (tomando el referente de Álvarez Santos (2015)) profesores ubicados en la Facultad de Ingeniería Industrial y Cultura Física de la UHo. La aplicación de la muestra piloto permitió corroborar la confiabilidad de la herramienta y el entendimiento de la misma por parte de los encuestados. Para desarrollar la aplicación total del instrumento, se empleó la plataforma de *Google Forms*, la cual permite agilizar el proceso de aplicación del instrumento. Para determinar el tamaño de muestra se empleó la ecuación 1 definida en la metodología, y se determinaron tamaño de muestras de 374 docentes y 366 docentes para la UHo y la Uleam respectivamente. Una vez culminado la aplicación del instrumento y completados los tamaños de muestra para cada universidad, se pasó al proceso de validación estadística

a través del *software* IMBSPSS versión 21. Se determinó el coeficiente de Alfa de Cronbach, que en ambos casos, la UHo (0.894) y la Uleam (0.947), obtuvieron valores por encima del valor de referencia (0.7), lo que permitió evaluar estadísticamente de aceptable el resultado de la encuesta.

En el procesamiento de la encuesta se analiza inicialmente el comportamiento de las dimensiones de la satisfacción de forma independiente (trabajo que realiza, grupo de trabajo, directivos, estímulos materiales, estímulos morales, condiciones de trabajo, régimen de trabajo y descanso, servicios prestados, solución de problemas personales, superación y estabilidad laboral) con referencia en el valor propuesto por Álvarez Santos (2015) de 75% de satisfacción, considerado adecuado, al ser primera vez que se aplica el estudio. Los resultados se muestran en la Figura 2:

**Figura 2**

*Satisfacción laboral por dimensiones*



Al realizar un análisis de los resultados de la encuesta, con relación a las dimensiones se pueden ver diferencias significativas entre ambas universidades. En el caso de la UHo se aprecian 6 de las 11 dimensiones por debajo del estado deseado definido por la autora a la que se hace referencia. De ellas, las dimensiones más afectadas son la de estímulos materiales y las condiciones de trabajo, ambas en un nivel de satisfacción por debajo del 50%. Es importante resaltar que, en la UHo, las variables más afectadas están relacionadas con presupuesto y posibilidades económicas de país, situación que luego de la pandemia se ha deteriorado en Cuba y es una realidad que repercute en el ámbito laboral. No obstante, existen dos dimensiones que se encuentran por debajo del estado deseado (directivos y estímulos morales), las cuáles sí están relacionadas con métodos de trabajo y de dirección y en las se puede incidir en mayor medida dentro del estudio.

Por otra parte, la Uleam presenta resultados diferentes y superiores en cuanto a la satisfacción por dimensiones. El 100% de las variables se encuentran por encima del estado deseado empleado, e inclusive, tres de estas variables (trabajo que realiza, grupo de trabajo y directivo) con tendencia a un 90%. No obstante, para desarrollar un enfoque de mejora, se deben analizar las dimensiones que menos

puntuación presentaron (estímulos materiales y estímulos morales) a fin de sostener e incluso incrementar los niveles de satisfacción actuales.

Se debe destacar que en ambas universidades la dimensión más afectada fue la de estímulo material. Esto se debe al estrecho vínculo que la misma posee con el salario, donde siempre este tipo de investigación puede generar un nivel de expectativa de mejora salarial. No obstante, estos resultados se corroboran con la aplicación de otras herramientas que más adelante se presentan.

Posteriormente se realizó un análisis de las variables globales (satisfacción y compromiso) y los resultados se muestran la Figura 3:

**Figura 3.**

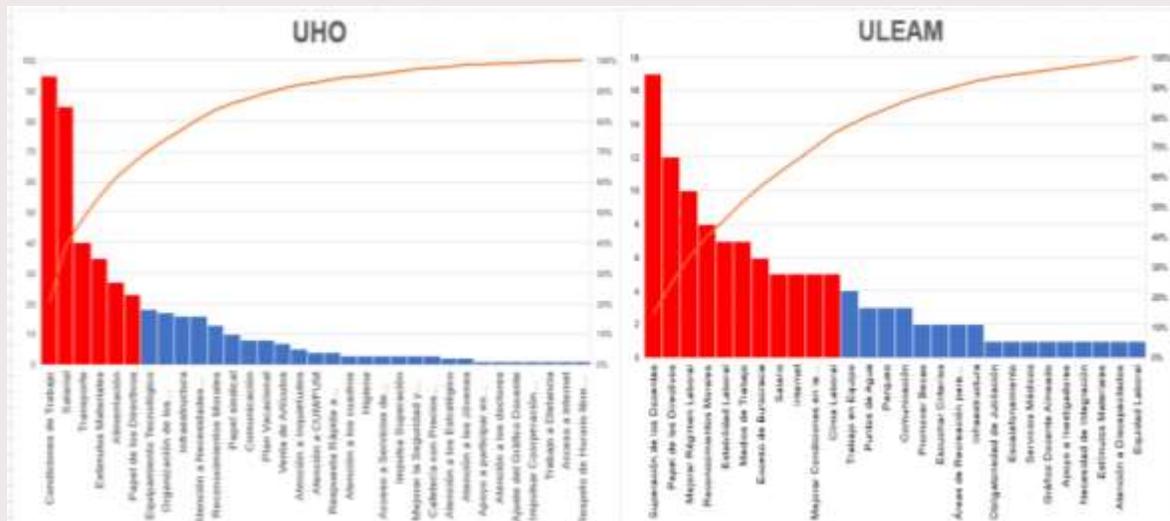
*Satisfacción global y compromiso*



Al igual que el comportamiento de las dimensiones, las variables globales demuestran un comportamiento más favorable para la Uleam. La UHo posee un índice de SL de 69.67%, encontrándose por debajo del deseado mientras que la Uleam posee un 95.68% el cual se considera muy favorable con una tendencia al 100%. En el caso del compromiso se puede apreciar que ambas universidades poseen valores por encima del nivel de referencia, pero igualmente los resultados arrojan a que la Uleam (0.9876) supera a la UHo (0.9185). No obstante, se resalta que en la UHo a pesar de que sus docentes no poseen un alto nivel de satisfacción, la encuesta refleja un buen estado del compromiso de estos. Finalmente, se realizó un análisis de Pareto con las variables extraídas de la pregunta abierta de la encuesta, cuyo gráfico se muestra a continuación:

**Figura 4**

*Gráfico de Pareto para las variables que afectan la estimulación.*



El análisis demuestra que, para la UHo, existe un número reducido de variables (pocos vitales) que influyen en más del 80% de los aspectos enunciados por los encuestados. Una gran parte de las variables que más influyen en el resultado, están arraigadas a medidas que llevan gastos importantes de recursos o depende de elementos legislados a nivel de país como son: Condiciones de Trabajo, Salario, estímulos materiales, transporte y alimentación). No obstante, se resalta una de las variables (papel de los directivos) que se encuentra influyendo y si puede estar asociado a la falta de liderazgo y preparación de los mismos. Por otra parte, la Uleam, tiene menos concentradas las variables más influyentes, no obstante, se destacan algunas que representan los mayores porcentajes como la superación, el papel de directivos, régimen de trabajo, estabilidad laboral y reconocimientos morales. Cabe que destacar que a pesar de que las primeras variables muestran un alto nivel de satisfacción en las dimensiones, son de las que más criterios poseen, lo que indica que existen posibilidades de mejora de estas variables para incrementar la SL en general. No siendo así el caso de la estimulación moral, ya que la misma fue de las que menos satisfacción presentó en las dimensiones y en las respuestas abiertas también tuvo un criterio recurrente.

De forma general la SL posee un comportamiento favorable en la Uleam, en la cual se le debe prestar atención a elementos como la superación y régimen de trabajo y descanso, papel de los directivos y en mayor medida al sistema de reconocimientos e incentivos. La UHo no posee un comportamiento favorable en los niveles de SL, los aspectos más influyentes se relacionan a las condiciones de trabajo, el salario, los servicios prestados y el papel de los directivos.

Para el paso 6, **diagnóstico del componente estimulador**, se hizo en el caso de la UHo un análisis de documentos como el Convenio Colectivo de Trabajo, el reglamento de Incentivos y Premiaciones, la legislación laboral en materia salarial y se aplicaron entrevistas a directivos y trabajadores de experiencia. Desde el punto de vista moral se reconoce que la UHo tiene diseñado un sistema de premios institucionales que abarca a todas las categorías laborales. Este sistema otorga premios a los trabajadores y áreas que más se destacan en los distintos procesos Universitarios, sin embargo, se

considera que el mecanismo de selección carece de indicadores que permitan mayor objetividad en el otorgamiento de los mismos. Desde el punto de vista moral, la UHo posee un adecuado sistema de otorgamiento de condecoraciones y categorías especiales, que en los últimos dos años se ha impulsado aún más, siendo reconocida esta por el MES. Desde el punto de vista material se resalta, y corroborado con la encuesta aplicada, que los ingresos salariales de los docentes, a pesar de ser los superiores dentro de la institución, se encuentran por debajo de la media salarial de país, tanto en los sectores estatales empresariales como los no estatales, también se puede evidenciar que en el año 2022 se dieron 16 bajas a docentes por solicitud propia, cuya causa de baja era la mejora salarial. Otras de las formas de remuneración que poseen los docentes, se asocian a la participación en proyecto, sin embargo, en la UHo del total de docentes, solo el 11.89% % tiene participación en proyectos de investigación, esto da lugar a que una pequeña minoría de los docentes son los únicos beneficiados al respecto. El otro mecanismo de remuneración que poseen los docentes en la UHo, es la prestación de servicios científicos técnicos a través de la Empresa de Interfaz adscripta a la universidad, sin embargo, en el año 2022 solo recibieron remuneración por este concepto el 6.79 % de los docentes lo que se considera insuficiente. Sobre los servicios que se prestan como parte del sistema de atención al hombre, se consideran insuficientes, la alimentación no es estable y con baja calidad y las cafeterías no estatales ubicadas en la universidad no poseen precios atractivos, la transportación obrera es irregular, lo que afecta a los trabajadores que viven alejado de las sedes, los recursos para trabajar son insuficientes, especialmente los medios informáticos y de oficinas. No obstante, se corrobora que el servicio de internet es muy favorable y además se emplean mecanismos de teletrabajo y trabajo a distancia lo que permite atenuar además los problemas relacionados con el transporte y la alimentación. Existen puestos médicos en cada sede de la universidad, no obstante, no se cuenta en ellos con todos los utensilios y medicamentos necesarios para poder trabajar en óptimas condiciones. El plan recreativo en periodo vacacional desde el año 2019 no ha funcionado por déficit de insumos y combustible, aspecto que fue además reflejado en la respuesta abierta de la encuesta de satisfacción laboral. De forma general el componente estimulador en la UHo no posee un comportamiento favorable, en mayor medida derivado de la situación económica que afecta el país, que repercute en el presupuesto que se pueda otorgar a la institución y luego la escasez y altos precios de los productos y servicios que se ofrecen en el territorio. En el caso del análisis del componente estimulador en la Uleam, se hizo una revisión del reglamento interno de carrera y escalafón del personal académico de la institución y otros documentos relacionados con la legislación laboral correspondiente, así como la realización de entrevistas a trabajadores. Desde el punto de vista moral, se resalta la posibilidad, en dependencia de los méritos alcanzados, y reflejados en indicadores, de la promoción en categorías docentes lo cual además significa un componente material de remuneración. Los docentes son reconocidos por sus especiales méritos académicos a través de distinciones, condecoraciones o medallas, cuyos importes máximos serán regulados por las normas que dicte el Ministerio de Trabajo. No obstante, se considera apropiado establecer un sistema de premios propios de la institución, para incentivar a sus docentes al cumplimiento de los objetivos individuales que más repercuten en los institucionales. Desde el punto de vista salarial, son reconocidos los docentes por

poseer categorías docentes superiores, y además se considera significativa la diferencia salarial con relación al personal de apoyo a la docencia. Además, el salario promedio del docente universitario en la institución se considera favorable en comparación con la media de los correspondientes a la fuerza calificada de otros organismos de la sociedad. Con respecto a la formación doctoral aún se pueden lograr alianzas con Instituciones, para que sus docentes puedan cursar doctorados curriculares, que así permita la superación académica y científica de los mismos, lo que contribuye tanto a la motivación del docente como al logro de metas y objetivos institucionales. Como parte de los servicios asociados con la atención al hombre se resalta, en dependencia del presupuesto disponible, el otorgamiento de becas, ayudas económicas y de superación al personal aprobado para eso. A pesar de que las condiciones laborales se consideran favorables en la institución, existen elementos de atención al hombre que se pueden mejorar como son: la calidad en el uso del Internet, la organización y condiciones de las aulas, relacionadas con proyectores, la distancia de los parqueos con las áreas docentes, la ubicación óptima de puntos de agua, la entrega de todos los insumos necesarios para el trabajo y la posibilidad de incluir áreas deportivas de recreación.

Una vez terminado el diagnóstico se puede plantear que ambas universidades existen elementos positivos y negativos con respecto al proceso de estimulación a los docentes. Sin embargo, en la UHo predominan elementos desfavorables que tienen una gran dependencia con recursos materiales y financieros, que no se hacen del todo posible gestionar por la situación económica que transita el país. Por otra parte, la Uleam, posee un comportamiento más favorable con relación a la estimulación laboral, no obstante, existen aspectos relacionados con métodos de trabajo que pueden perfeccionarse con medidas intensivas institucionales.

En la Etapa **3 (Mejora)** se procede inicialmente al paso 7 (**Generación de soluciones**) para la cual el investigador intercambié ambos equipos de trabajo, y basado en las principales causas derivadas del diagnóstico se aplicó una tormenta de ideas, que permitió listar soluciones que le dieran respuestas a todas las que estuvieran afectando el proceso de estimulación a docentes.

Posteriormente en el paso 8 (**Selección y Planificación de la Solución**), se hizo un proceso de **selección de las soluciones más viables teniendo tres factores**: posibilidad real de aplicarla, la factibilidad económica de la misma y el impacto directo en la estimulación laboral a los docentes. De 12 soluciones generadas para la UHo y 7 para la Uleam quedaron seleccionadas 6 y 3 respectivamente. Estas soluciones se llevan al plan de acción (Tabla 2) en donde las fechas de ejecución dependen de la urgencia y la posibilidad real de su puesta en práctica.

**Tabla 2**

*Plan de acción para mejorar la estimulación a docentes*

Acciones	Responsable	Ejecuta	Fech	Recursos	IES
Elaborar un sistema de premios institucionales alineados a los procesos y objetivos institucionales	Directores de TH	Investigador	Sep-2023	Tecnol. y Humanos	UHo y Uleam
Desarrollar un programa de preparación a los Directivos relacionado con el liderazgo y técnicas de dirección.	Directores de TH	Docentes de esta Materia	Nov-2023	Tecnol. y Humanos	UHo y Uleam

Crear alianzas con las universidades vecinas o incluso con otras internacionales para insertar a más docentes en los programas de formación doctoral.	Director de TH	Decanos y docentes	Ene-2024	Humanos y Financieros	Uleam
Coordinar con el gobierno del territorio holguinero la venta de productos de primera necesidad a precios módicos a los trabajadores.	Director de TH	Director de Aseguramiento	Ene-2024	Humanos	UHo
Promover en las facultades la participación de los docentes en más proyectos de investigación y la prestación de servicios científico-técnicos para aumentar los ingresos por remuneración y así dar respuestas a las demandas del territorio en materia de ciencia.	Decanos y jefes de departamento	Docentes	Ene-2024	Humanos	UHo
Incluir en el presupuesto para el año 2024 la compra de medios tecnológicos y materiales de oficina para mejorar las condiciones de trabajo de los docentes.	Director de TH	Director Económico	Jul-2024	Financieros	UHo
Exigir al MES el otorgamiento del combustible necesario para poder restaurar el transporte obrero.	Director de Aseguramiento	Dpto de Transporte	Jul-2024	Materiales y Financieros	UHo

Para la primera acción, otorgar los premios institucionales alineados a los procesos y objetivos institucionales, se debe diseñar un sistema en donde cada proceso tenga desglosados sus indicadores en la planeación estratégica, luego estos indicadores deben quedar reflejados en el Plan de la Facultad, Departamento y en el individual de cada profesor. Una vez logrado esto, se deben establecer mecanismos de control y seguimiento para cada uno de ellos, de tal forma que, al evaluar cada proceso institucional, se evalúe por los indicadores del mismo, luego se evalúe a la facultad, el departamento y por último la evaluación del desempeño del docente. Si se logra este sistema en cierta medida se alinea al trabajador con la institución. Para los premios institucionales se deben establecer categorías tanto individuales como colectivos en correspondencia con los procesos y sus indicadores, de tal forma que los indicadores del proceso llevados a áreas y luego a la persona, sean los criterios para seleccionar a los mejores trabajadores y colectivos. Siempre con el principio de estimular al que más aporta al proceso. Se muestra a continuación en una tabla la estructura para seleccionar los mejores docentes o áreas en un proceso determinado:

**Tabla 3**

*Formato para la selección de los mejores profesores o áreas por procesos*

Docentes	Procesos X				
	Peso de Indicador 1	Peso de Indicador 2	Peso de Indicador ...	Peso de Indicador n	Evaluación del Profesor o Área en el proceso X
<b>Profesor o Área 1</b>	Eva Profesor o Área 1 en Indicador 1	Eva Profesor o Área 2 en Indicador 2	Eva Profesor o Área 1 en Indicador ...	Eva Profesor o Área 1 en Indicador n	Evaluación del profesor 1 en el proceso X
<b>Profesor o Área 2</b>	Eva Profesor o Área 2 en Indicador 1	Eva Profesor o Área ... en Indicador 2	Eva Profesor o Área 2 en Indicador ...	Eva Profesor o Área 2 en Indicador n	Evaluación del profesor 2 en el proceso X
<b>Profesor o Área ...</b>	Eva Profesor o Área ... en Indicador 1	Eva Profesor o Área m en Indicador 2	Eva Profesor o Área ... en Indicador ...	Eva Profesor o Área ... en Indicador n	Evaluación del profesor ... en el proceso X
<b>Profesor o Área m</b>	Eva Profesor o Área m en Indicador 1	Eva Profesor o Área m en Indicador 2	Eva Profesor o Área m en Indicador ...	Eva Profesor o Área m en Indicador n	Evaluación del profesor m en el proceso X

Donde la Evaluación del Profesor o Área en el proceso X (EPoAPX) se calcula:

$$EPoAPX = \sum \sum PesIndn \times EvPoAm ; n: \text{indicadores del proc } X, m: \text{Profesor o área (2)}$$

Esto permitiría cuantificar para cada proceso cuales son los docentes y áreas que más aportaron al mismo, y en dependencia de los resultados y lo que decide la Dirección de la entidad, se seleccionan la cantidad según la puntuación.

Para los mejores trabajadores y áreas integrales se desarrolla un mecanismo similar. Se ponderan en este caso los procesos institucionales, asumiendo que los procesos sustantivos (formación, investigación y vinculación o extensión) poseen mayor peso y luego se evalúa al docente o al área según el cumplimiento de los indicadores en cada proceso. La tabla 4 indica la lógica del proceso:

**Tabla 4**

*Tabla para la selección de los mejores profesores o áreas integrales*

<b>Docentes</b>	<b>Integralidad</b>				<b>Evaluación Integral del Profesor o Área</b>
	Peso del Proceso 1	Peso del Proceso 2	Peso del Proceso ...	Peso del Proceso X	
<b>Profesor o Área 1</b>	Eva Profesor o Área 1 en Proceso 1	Eva Profesor o Área 2 en Indicador n	Eva Profesor o Área 1 en Indicador ...	Eva Profesor o Área 1 en Proceso X	<b>Evaluación integral del Profesor o Área 1</b>
<b>Profesor o Área 2</b>	Eva Profesor o Área 2 en Proceso 1	Eva Profesor o Área ... en Indicador n	Eva Profesor o Área 2 en Indicador ...	Eva Profesor o Área 2 en Proceso X	<b>Evaluación integral del Profesor o Área 2</b>
<b>Profesor o Área ...</b>	Eva Profesor o Área ... en Proceso 1	Eva Profesor o Área m en Indicador n	Eva Profesor o Área ... en Indicador ...	Eva Profesor o Área ... en Proceso X	<b>Evaluación integral del Profesor o Área ...</b>
<b>Profesor o Área m</b>	<b>Eva Profesor o Área m en Proceso 1</b>	<b>Eva Profesor o Área m en Proceso 2</b>	<b>Eva Profesor o Área m en Proceso ...</b>	<b>Eva Profesor o Área m en Proceso X</b>	<b>Evaluación integral del Profesor o Área m</b>

Donde la evaluación integral del profesor o área (EIPoA) se determina:

$$EIPoA = \sum \sum PespProX \times EvPoAm ; X: \text{procesos}, m: \text{Profesor o área (3)}$$

Esto establecería un orden de los docentes y áreas que aportaron de forma más integral a los resultados institucionales y por eso serían considerados los más integrales. El mecanismo de reconociendo se sugiere se realice a todos niveles (mejores a nivel de departamento, mejores a nivel de facultad y mejores a niveles de universidad) esto permite incentivar el desarrollo de los docentes y las áreas a impulsar los resultados organizacionales. Se recomienda desarrollar este proceso una vez culminados en el año los balances de procesos y de objetivos para tener mayor número de elementos a la hora de tomar las decisiones.

El resto de las acciones definidas en el plan de acción son de coordinación y a dicho plan se le debe dar seguimiento por la alta dirección para alcanzar los resultados esperados. Igualmente, como parte del enfoque de mejora continua que posee el procedimiento se sugiere realizar de forma anual el diagnóstico del proceso de estimulación y comparar con los resultados que se tienen en el presente estudio.

## CONCLUSIONES

La GTH en el contexto de las universidades constituye un proceso primordial para el cumplimiento de la estrategia organizacional. La estimulación a los docentes garantiza el desarrollo de los procesos universitarios. Sin embargo, las universidades hoy en día centran sus esfuerzos en el cumplimiento de sus procesos sustantivos y descuidan la estimulación de su TH.

En la investigación se propuso un procedimiento que posibilita el perfeccionamiento de la estimulación a docentes en las universidades. El mismo posee tres etapas con ocho pasos que van desde la preparación inicial, el diagnóstico del proceso y su respectiva mejora.

La aplicación del procedimiento en dos universidades, una de Cuba y otra de Ecuador, permitió verificar la viabilidad del procedimiento y arrojó a los resultados siguientes:

- Ambas universidades poseen una adecuada composición de su claustro en comparación con los parámetros de calidad establecidos en cada país.
- En el diagnóstico de la satisfacción laboral se obtuvieron resultados más positivos en la Uleam que en la UHo, sin embargo, en ambas se detectan elementos susceptibles a mejora como el trabajo con los directivos, la estimulación moral y la estimulación material.
- En el diagnóstico del componente estimulador se detectaron elementos positivos y negativos en cada universidad, encontrándose la UHo más afectadas por causas que requieren de gastos de recursos y que la misma se ve limitada por las condiciones de país. En el caso de la Uleam posee elementos mejorables relacionados con la superación, el otorgamiento de premios y otros aspectos materiales de menos repercusión.
- En la etapa de mejora, se proponen soluciones encaminadas a atenuar las causas que inciden negativamente en el proceso de estimulación, acorde a un plan de acción para su mejor control y seguimiento. De las soluciones propuestas, se sugirió a las universidades estudiadas un mecanismo relacionado con el otorgamiento de los premios institucionales.

- 

## **REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

Álvarez Indacochea, B. V. (2018) Modelo para la gestión de la evaluación del desempeño Laboral del talento humano del área administrativa en la Universidad estatal del sur de Manabí. [tesis de doctorado no publicada en ciencias económicas, Universidad de Pinar del Río “Hermanos Saíz Montes de Oca]

Álvarez López, L. F. (2001). Procedimiento de diseño de sistemas de estimulación para las organizaciones [tesis de maestría no publicada en Dirección, Universidad de Holguín Oscar Lucero Moya]

Alvarez Santos, L. (2015). Procedimiento para la mejora de la satisfacción laboral. Aplicación en hospitales de la provincia Holguín. [tesis de maestría no publicada en Ingeniería Industrial, Universidad de Holguín Oscar Lucero Moya]

- Aruca Bacallao, A. (2019, marzo) La Evaluación Institucional de los Recursos Humanos en las Universidades Cubanas desde el Sistema de Gestión de los Recursos Humanos [ponencia] IV Congreso internacional virtual sobre La Educación en el Siglo XX.
- Báez Santana, R. (2019) Tecnología para la mejora del compromiso organizacional. Aplicación en comercializadoras de medicamentos cubanas. [tesis de doctorado no publicada en ciencias técnicas, Universidad de Holguín]
- Cuesta Santos, A. (2021) Tecnología de Gestión de Recursos Humanos. Nueva Edición (pp. 620-629) Edición Félix Varela.
- Espín Oleas, M. E. (2016) Modelo para la gestión del talento humano orientado al alto Desempeño de los docentes y directivos de la Universidad Nacional de Chimborazo. [tesis de doctorado no publicada en ciencias económicas, Universidad de la Habana]
- González Gutiérrez, M. L. (2015) Modelo de gestión del talento humano para los institutos universitarios de tecnología en Venezuela. Caso de estudio: Instituto Universitario de Tecnología del Estado Bolívar [tesis de doctorado no publicada en ciencias económicas, Universidad de la Habana]
- Morales Cartaya, A. (2006) Contribución para un modelo cubano de gestión integrada de recursos humanos. [tesis de doctorado no publicada en ciencias técnicas, Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría]
- Ortiz Pérez, O. (2014) Tecnología para la gestión integrada de los procesos en universidades. Aplicación en la Universidad de Holguín. [tesis de doctorado no publicada en ciencias técnicas, Universidad de Holguín Oscar Lucero Moya]
- Peña Rivas, H. C. & Villón Perero, S. G. (2018) Motivación laboral. Elemento fundamental en el éxito organizacional. Revista Scientific, 3(7), 177-192, <http://doi.org/10.29394/Scientific.issn.2542-2987.2018.3.7.9.177-192>
- Puebla González, Y. (2019) Metodología para el análisis de la fluctuación laboral del personal docente en la Universidad de La Habana. [tesis de doctorado no publicada en ciencias de la educación, Universidad de la Habana]
- Vázquez González, O. (2019) Metodología para la gestión de capital humano de los profesores en la Universidad Agraria de la Habana, basada en competencias laborales [tesis de doctorado no publicada en ciencias económicas, Universidad de la Habana]