



**Universidad
de Holguín**

FACULTAD DE
INGENIERÍA INDUSTRIAL

DPTO. INGENIERÍA INDUSTRIAL

PERFECCIONAMIENTO DEL PROCESO DE ESTIMULACIÓN MORAL Y MATERIAL DE LA UNIVERSIDAD DE HOLGUÍN

TESIS PRESENTADA EN OPCIÓN AL TÍTULO DE INGENIERO INDUSTRIAL

Autora: Mairelis Rodríguez Hidalgo
Tutor: MsC. Carlos Rafael Nuñez Cruz
Ing. Adrian Leyva Laguna

HOLGUÍN 2022



PENSAMIENTO

"La generosidad congrega a los hombres, y la aspereza los aparta. El elogio oportuno fomenta el mérito; y la falta del elogio oportuno lo desanima. Sólo el corazón heroico puede prescindir de la aprobación humana; y la falta de aprobación mina el mismo corazón heroico (...) El corazón se agría cuando no se le reconoce a tiempo la virtud. El corazón virtuoso se enciende con el reconocimiento, y se apaga sin él. O muda o muere. Y a los corazones virtuosos, ni hay que hacerlos mudar, ni que dejarlos morir. El mundo es torre, y hay que irle poniendo piedras: otros, los hombres negativos, prefieren echarlas abajo".

José Martí

"El trabajo más productivo es el que sale de las manos de un hombre contento"

Victor Pauchet



DEDICATORIA

A mis padres por siempre estar presentes y guiar mi camino, por tantos años de dedicación y sacrificio para que yo pudiese lograr mis metas.

A mi hija por ser mi motor impulsor de cada día.

A todos los que de una forma u otra creyeron en mí.



AGRADECIMIENTOS

Agradezco a **Dios** por la oportunidad de amar la vida y haberme dejado avanzar hasta aquí.

A mis **padres** por su dedicación, por el amor y cariño que siempre han sabido brindarme durante toda mi vida.

A mi **tía Denia** por brindarme su sabiduría y su apoyo en todo el transcurso de mi carrera.

A mis **compañeros** de grupo por ser más que familia, por la ayuda desinteresada que siempre supieron brindarme.

A mi tutor **Carlos Rafael** por haber sido de gran ayuda en esta tesis, así como en mi formación como profesional.

A mi tutor **Adrián** por siempre estar presente y ser un excelente amigo.

A los profesores **William** y su esposa **Barbara** por su maravillosa atención, por brindarnos su apoyo, por todo su amor y cariño.

A todos los **profesores** que en el transcurso de estos años han contribuido a mi preparación profesional, de los que me llevo la completa satisfacción de haber sido su alumna.

A mis **familiares** y demás personas, que han seguido cada paso que he dado y que siempre han esperado lo mejor de mí.

A todas las personas que hicieron posible este propósito, de todo corazón **¡Muchas Gracias!**

RESUMEN

Las universidades cubanas están llamadas a formar profesionales con sólida formación de valores y elevada competencia laboral, capaces de insertarse plenamente a las exigencias de la sociedad. El cumplimiento de este cometido exige un claustro de profesores de excelencia, comprometido con tal importante tarea, lo que demanda un adecuado funcionamiento del proceso de estimulación moral y material, que permita que el trabajador actúe y dirija su energía hacia el logro de la misión de la organización. La presente investigación se realizó con el objetivo de: perfeccionar el proceso de estimulación moral y material en la Universidad de Holguín. Para dar cumplimiento a este objetivo se aplicó parcialmente el procedimiento propuesto por Álvarez López (2001), en tres de sus cinco etapas. A través de la aplicación del diagnóstico de la satisfacción laboral y estimulación moral y material se identificaron un conjunto de deficiencias que inciden negativamente en dicho proceso, a las que se le propusieron una serie de soluciones encaminadas a disminuir o erradicar dichas deficiencias, plasmadas en un plan de acciones. Específicamente se dotó a la organización de una herramienta que favorece la acertada toma de decisiones en la selección de los trabajadores y colectivos laborales para el otorgamiento de los premios. La investigación estuvo apoyada de métodos teóricos como: el análisis y síntesis, histórico – lógico e inductivo – deductivo y empíricos como: encuestas, entrevistas, observación directa, método de expertos y lista de chequeo, así como herramientas del paquete de Microsoft Office y el asistente estadístico SPSS STATISTICS versión 20.0.



ABSTRACT

Cuban universities are called to train professionals with a solid formation of values and high labor competence, capable of fully inserting themselves into the demands of society. Fulfilling this task requires a faculty of excellence, committed to such an important task, which demands proper functioning of the process of moral and material stimulation, which allows the worker to act and direct his energy towards achieving the mission of the organization. The present investigation was carried out with the objective of: improving the process of moral and material stimulation at the University of Holguín. To comply with this objective, the procedure proposed by Álvarez López (2001) was partially applied, in three of its five stages. Through the application of the diagnosis of job satisfaction and moral and material stimulation, a set of deficiencies that negatively affect said process were identified, to which a series of solutions were proposed aimed at reducing or eradicating said deficiencies, embodied in a plan of actions. Specifically, the organization was provided with a tool that favors correct decision-making in the selection of workers and labor groups for the awarding of the prizes. The research was supported by theoretical methods such as: analysis and synthesis, historical - logical and inductive - deductive and empirical such as: surveys, interviews, direct observation, expert method and checklist, as well as tools from the Microsoft Office package and the statistical assistant SPSS STATISTICS version 20.0.



ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1. MARCO TEÓRICO-PRÁCTICO-METODOLÓGICO REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN	6
1.1 La Gestión de Recursos Humanos	6
1.1.1 Evolución histórica, definiciones, enfoques y tendencias actuales de la Gestión de los Recursos Humanos	7
1.1.2 Subsistemas de la Gestión de Recursos Humanos	11
1.1.3 La Gestión de Recursos Humanos en las Universidades.....	12
1.2 Estimulación Moral y Material en universidades.....	14
1.2.1 Evolución de la estimulación moral y material. Conceptos.....	14
1.2.2 Elementos que integran el proceso de estimulación moral y material	16
1.2.3 Estimulación moral y material en el contexto universitario	18
1.3 Procedimientos para perfeccionar el proceso de estimulación moral y material	21
1.4 Análisis de la situación actual de la estimulación moral y material de la Universidad de Holguín.....	24
CAPÍTULO 2. APLICACIÓN PARCIAL DEL PROCEDIMIENTO SELECCIONADO PARA LA MEJORA DEL PROCESO DE ESTIMULACIÓN MORAL Y MATERIAL EN LA UNIVERSIDAD DE HOLGUÍN (ÁLVAREZ LÓPEZ, 2001)	27
2.1 Etapa 1. Preparación inicial	27
2.2 Etapa 2. Diagnóstico.....	28
2.3 Etapa 3. Estrategia de solución.....	42
CONCLUSIONES	48
RECOMENDACIONES	49
BIBLIOGRAFÍA	50
ANEXOS	



INTRODUCCIÓN

La serie de políticas y prácticas necesarias para gestionar todos los aspectos vinculados con las personas se conoce como gestión del talento humano o gestión de recursos humanos (GRH), esta aborda sobre el reclutamiento, selección, capacitación, estimulación, evaluación del desempeño, remuneración y calidad de vida. Con la globalización los recursos humanos han llegado a ser de máxima importancia para el desarrollo empresarial. El valor de la GRH reside en que las organizaciones deben responder a las transformaciones en la sociedad en general, en la mentalidad de las futuras generaciones que se enfrentan con las generaciones anteriores y en las novedades en los modelos laborales que persiguen obtener más libertad para los trabajadores. Una adecuada gestión de recursos humanos comprende el éxito empresarial (Jama-Zambrano, 2018).

Particularmente Del Canto (2011)¹ conceptualiza la gestión del recursos humanos como un conjunto de actividades y medidas concretas, patrocinadas por los dirigentes en línea de la empresa, o encargados de determinadas funciones dentro del departamento de recursos humanos, teniendo un efecto directo sobre los comportamientos, actitudes, satisfacción de una persona o un grupo reducido de personas dentro de la organización. Por su parte León Lol (2013)² plantea que la gestión de los recursos humanos está orientada a la conformación y optimación del comportamiento de las personas, desde las expectativas de las organizaciones, pero además hay que tomar en cuenta las aspiraciones que cada uno de los empleados posee, delimitan y caracterizan.

En Cuba, los recursos humanos se definen sobre la base del fundamento ideológico del sistema socialista, este manifiesta una voluntad política sobre la educación, el desarrollo científico y la formación de valores, con el objetivo de lograr el desarrollo humano integral y una sociedad humanista apoyada en el conocimiento. Referido a esto Fidel Castro Ruz (2005)³ define: Capital humano implica no sólo conocimientos, sino también, y muy esencialmente, conciencia, ética, solidaridad, sentimientos

¹ Citado por (Jama-Zambrano, 2018)

² Ídem

³ Citado por (Hernández Darías, Fleitas Triana y Salazar Fernández, 2011)

verdaderamente humanos, espíritu de sacrificio, heroísmo, y la capacidad de hacer mucho con muy poco.

Las organizaciones, específicamente las universidades, exigen un sistema de GRH diferente y específico, por sus diversas características con relación al sector productivo en cuanto a: los diseños de los puestos de trabajo docente, las peculiaridades de sus sistemas de gestión, la evaluación del desempeño (docencia, investigación y extensión), la manera en que se evalúa la productividad y la calidad del ejercicio docente, a las exigencias en el reclutamiento y selección del personal docente, así como la importancia que toma la investigación y la innovación en todos los procesos.

A lo largo del proceso revolucionario, la economía cubana ha transitado por una serie de circunstancias negativas, relacionadas principalmente por dificultades presentadas por el férreo bloqueo impuesto por el gobierno de Estados Unidos. En la actualidad, unido a esto, el país aplica la tarea ordenamiento monetario, que consiste no solo en organizar las finanzas internas y dar al CUP (pesos cubanos) el lugar que le corresponde, sino está encaminada a estimular el trabajo y el perfeccionamiento empresarial.

En los Lineamientos, del VIII Congreso de Partido Comunista de Cuba (PCC), esencialmente el número 108 plantea: Rescatar el papel del trabajo como necesidad del ser humano, para contribuir de manera consciente a la sociedad y que los niveles de ingresos como resultado de este, constituyan la fuente principal que permita el bienestar espiritual, material y moral del trabajador y su familia.

Para alcanzar los objetivos plasmados en los lineamientos aprobados por el Comité Central del PCC se hace necesario que la estimulación moral y material, como subsistema de la gestión de recursos humanos, esté debidamente establecida en las organizaciones.

La estimulación laboral, es clave para el desempeño deseado, permite que el trabajador actúe y se comporte de una determinada manera y defina en qué dirección dirige su energía, con el fin de generar beneficios individuales y profesionales como para la organización (Arboccó Quesada, 2019).

De ahí que la estimulación material integrada con la estimulación moral, influyen significativamente en el logro de altos niveles de productividad, calidad y competitividad, como medio importante con el que cuentan las empresas para atraer, mantener, desarrollar y comprometer al hombre. Sin dudas tendrá influencia en el logro de la misión de la organización y contribuirá, al desarrollo de la sociedad y la satisfacción de las necesidades de sus miembros y la creación de nuevos valores.

Desde el punto de vista de las universidades, los estímulos morales están relacionados principalmente con el sistema de incentivos y premiaciones, las condecoraciones y las categorías especiales, además que se deben de tener en cuenta las condiciones de trabajo y la atención al hombre. Por su parte los estímulos materiales se reflejan por existir salario diferenciado según categoría docente, científica y categoría ocupacional.

Con la finalidad de perfeccionar el proceso de estimulación moral y material (EMM) de las universidades, se realizó una revisión exhaustiva de los principales aportes teórico-metodológicos. Particularmente en esta investigación se tuvo acceso a los aportes de Álvarez López (2001); Reyes Batista (2009); Álvarez Santos (2015); Resolución 95/2017 del Ministerio de Educación Superior; Cruzata Pérez (2019); Universidad de Holguín (2021). Teniendo en cuenta las características y los aportes realizados a la presente investigación, se seleccionó el procedimiento propuesto por Álvarez López (2001) para su aplicación, al cual se le harán adecuaciones según el estudio que se realice.

En diagnóstico realizado a la Universidad de Holguín (UHo), perteneciente al Ministerio de Educación Superior (MES) se pudieron detectar los siguientes síntomas:

1. Incremento exponencial de las bajas por fluctuación laboral, evidenciado en los análisis económicos de los últimos años.
2. Insatisfacción con el programa de atención al hombre, específicamente: escasez de medios informáticos, baja calidad de la alimentación, insuficientes medios de transporte obrero y deficiente iluminación en las oficinas.
3. Insatisfacción laboral con el proceso de estimulación moral y material, principalmente que los trabajadores no consideran justo el proceso de



estimulación existente, pues alegan que los seleccionados para ser premiados no siempre son los más idóneos.

Lo antes expuesto evidencia la necesidad de un estudio de la problemática por lo que se deriva como **problema profesional** a resolver: insuficiencias en el proceso de estimulación moral y material de la Universidad de Holguín, que limitan el adecuado desempeño de su sistema de gestión de recursos humanos.

Se define como **objeto** de la investigación la gestión de recursos humanos en las universidades, el **objetivo general** de la investigación consiste en perfeccionar el proceso de estimulación moral y material de la Universidad de Holguín.

Para dar cumplimiento al objetivo general de la investigación se proponen los **objetivos específicos** siguientes:

1. Elaborar el marco teórico-práctico-metodológico referencial de la investigación a partir del estudio de la gestión de recursos humanos y su relación con el subproceso de estimulación moral y material, sus definiciones, tendencias, así como su funcionamiento en las universidades.
2. Diagnosticar el proceso de estimulación moral y material en la Universidad de Holguín.
3. Proyectar acciones sobre la base del diagnóstico que permitan perfeccionar el proceso de estimulación moral y material en la Universidad de Holguín.

El **campo de acción de la investigación** lo constituye la estimulación moral y material en la Universidad de Holguín.

Para apoyar a la solución del problema formulado se establece como **idea a defender**: el perfeccionamiento del proceso de estimulación moral y material de los trabajadores de la Universidad de Holguín, contribuye a mejorar la satisfacción laboral y por ende la gestión de recursos humanos en esta organización.

En el desarrollo de la investigación se utilizan diferentes **métodos** teóricos y empíricos, asociados a este tipo de investigación, entre los que se encuentran:

1. Métodos teóricos: En la construcción del marco teórico práctico referencial
 - Análisis y síntesis de la información: a partir de la revisión de la bibliografía, tanto nacional como internacional y de la documentación especializada.

- Histórico – lógico: identificar las etapas por las cuales ha transitado la GRH, evolución histórica, definiciones y tendencias actuales, así como la EMM como uno de sus subsistemas.

- Inductivo – deductivo: se utilizó para diagnosticar la situación actual del campo.

2. Métodos empíricos: técnicas de trabajo en grupo; consulta y análisis de documentos; encuestas; entrevistas; observación directa; lista de chequeo, herramientas del paquete de Microsoft Office y el software SPSS STATISTICS versión 20.0.

Para su presentación, el presente trabajo de diploma se estructura con una Introducción, un Capítulo I que contiene el marco teórico práctico metodológico referencial que sustenta la investigación, un Capítulo II donde se aplica el procedimiento de la estimulación moral y material seleccionado. Además cuenta con una serie de conclusiones y recomendaciones derivadas de la investigación; la bibliografía consultada y un grupo de anexos de necesaria inclusión, como complemento de la investigación realizada y los resultados obtenidos.

CAPÍTULO 1. MARCO TEÓRICO-PRÁCTICO-METODOLÓGICO REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN

En este capítulo se abordan los elementos teóricos que sustentan la investigación en el objeto de la Gestión de Recursos Humanos (GRH) y se comprende un análisis de la evolución, conceptos y elementos fundamentales en el campo de la estimulación moral y material (EMM) en las universidades. El hilo conductor a seguir para la construcción del marco teórico-práctico-metodológico de la investigación se muestra en la figura 1.1.



Figura 1.1 Estrategia desarrollada para la construcción del marco teórico-práctico-metodológico referencial

1.1 La Gestión de Recursos Humanos

El recurso o capital humano reconocido en las organizaciones ha aumentado su importancia a lo largo del tiempo. En la época de la Administración Científica los trabajadores eran considerados simples máquinas que desarrollaban una labor determinada; pero hacia finales del siglo XX y principios del XXI, esta perspectiva cambió, lo que da paso a nuevos panoramas para el talento humano dentro de la

organización. Esta evolución se da como respuesta a los diversos cambios en los entornos tanto interno como externo, se crea conciencia a las organizaciones del valor intrínseco que tienen los trabajadores dentro de una empresa (Pinto Colmenares, 2014).

1.1.1 Evolución histórica, definiciones, enfoques y tendencias actuales de la Gestión de los Recursos Humanos

Desde los inicios de la Revolución Industrial hasta la actualidad la gestión de recursos humanos ha sufrido una importante transformación. Esta comienza a finales del siglo XIX cuando la revolución industrial irrumpe en Estados Unidos de Norteamérica, las grandes compañías absorben las pequeñas empresas; estas compañías crecieron en poco tiempo, lo que da paso a la necesidad de crear departamentos que se ocuparan de la contratación de los obreros que necesitaban para operar las máquinas.

Los empleados de estos departamentos, eran tratados como una herramienta de producción más; no requerían de conocimientos profesionales para ejercer sus funciones, las que se limitaban a la contratación de los trabajadores y de hacer los inventarios. En este entonces los sistemas de valores de los empleadores se enfocaban en las novedosas maneras de producción ingenieril, lo importante eran las máquinas y los resultados productivos. En este período se denominaba administración del personal y estuvo marcado por los estilos establecidos por Weber (1909), Taylor (1911) y Fayol (1916)⁴.

Más adelante, en el siglo XX se alcanzó un desarrollo tecnológico que impactó el área empresarial; donde se describen 3 etapas:

La era de la industrialización clásica (1900-1950), en este periodo se continúa e intensifica la industrialización iniciada con la Revolución Industrial; los empleados eran considerados recursos de producción, un aprendiz de las máquinas. La administración del personal se denominaba relación industrial. En los primeros años de esa centuria surge la llamada Escuela de Administración, donde se crean nuevas teorías a la luz de las investigaciones direccionadas a la organización empresarial con el propósito de lograr la máxima eficiencia productiva y de servicios.

⁴ Tomado de (Nuñez Cruz, 2018)

La era de la industrialización neoclásica (1950-1990), como consecuencias de la recién terminada Segunda Guerra Mundial, las relaciones empresariales adquieren otra dimensión; en esta etapa la antigua concepción de las relaciones industriales, donde el empleado era visto como elemento material de producción, es remplazada por la Administración de Recursos Humanos, en la cual se visualiza al empleado como un recurso vivo. En este aspecto influyó la teoría humanista de Mayo (1933)⁵ y la teoría Y de McGregor (1960)⁶. Esta nueva mirada está relacionada con el avance tecnológico experimentado en esos años que impactó notablemente en la dinámica de la vida de las organizaciones y de sus miembros.

La era de la información o el conocimiento (1990 hasta la actualidad), durante estos años, de manera rápida se han producido cambios de enfoques y modelos que han evolucionado desde la Administración de Personal hacia la Gestión y Desarrollo de los Recursos Humanos, hasta situarse como la Gestión del Capital Humano y la Gestión del Conocimiento o Gestión del Talento Humano. Este nuevo enfoque deja a un lado la administración de personas, es un concepto mucho más amplio, de lo que se trata es de la administración con personas encargadas de crear las riquezas y brindar servicios de calidad.

La GRH ha transitado por diferentes etapas; desde ser exclusivamente dedicada a la contratación de obreros e inventarios, donde el empleado ocupaba un nivel inferior al de las máquinas hasta llegar a la administración de seres inteligentes dotados de conocimientos, habilidades y capacidades que facilitan la explotación de los demás recursos en beneficio de la organización y la sociedad.

Cuesta Santos (2010), plantea que este proceso de gestión de recursos humanos ha comprendido fundamentalmente tres paradigmas: los recursos humanos como costo, como activo y como inversor de su potencial o capital humano.

Los recursos humanos juegan un papel importante debido a que incrementa la eficiencia, la eficacia y la calidad, incide en la optimización de los recursos tecnológicos, promueve un clima organizacional adecuado, mejora la calidad de vida de los integrantes de la organización e incrementa la motivación y consecuentemente la productividad (Escobar Rodríguez, 2019).

⁵ Ídem

⁶ Ibídem

Entre las definiciones de Recursos Humanos, planteadas por diversos autores se encuentra la de Morales Cartaya (2006) que plantea que es el sistema que integra el conjunto de políticas, objetivos, metas, responsabilidades, normativas, funciones, procedimientos, herramientas y técnicas que permiten la integración interna de los procesos de gestión de recursos humanos y externa con la estrategia de la organización, a través de las competencias laborales, de un desempeño laboral superior y el incremento de la productividad del trabajo.

Por su parte Werther, Davis y Guzmán (2019) citado por Zarazúa Vilchis (2020), definen que los recursos humanos constan de habilidades y destrezas que las personas adquieren en el transcurso de su vida, a través de estudios formales, como las escuelas, o por conocimientos informales, que da la experiencia; es un factor económico primario y es el mayor tesoro que tienen las sociedades.

Los conceptos analizados anteriormente, tienen un denominador en común: su referencia al conocimiento, la capacidad productiva, el crecimiento económico y su vínculo con la educación, como un elemento importante para el incremento de la productividad y la eficacia.

Tras el cursar de los años estos conceptos se han reflejado en modelos tales como: El Modelo de Werther y Davis (1991): plantea que las actividades claves de recursos humanos (RH) deben estar interrelacionadas con los objetivos organizativos, sociales funcionales y personales que guían a la empresa, donde el entorno es la base para establecer el sistema y muestra a la auditoria como elemento de continuidad en la operación de la GRH.

El modelo de Harper y Lynch (1992): está basado en que la organización requiere recursos humanos en determinada cantidad y calidad. Esto se permite satisfacer, mediante la realización de una serie de actividades que se inician con el inventario de personal y la evaluación del potencial humano, además el análisis y descripción de puestos, curvas profesionales, promoción, planes de sucesión, formación, clima y motivación, selección de personal, planes de comunicación; evaluación del desempeño, retribución e incentivos y auditoria. Estas actividades unidas a las necesidades de la organización, permiten la optimización del RH.



CIDEC (1994): es un modelo funcional que presenta a la GRH en su integralidad donde se relacionan los objetivos de la organización con los del sistema de recursos humanos. Este modelo requiere de gran fluidez en la información y en las relaciones dentro de la organización y con el entorno, por lo que la comunicación es el eje central del sistema que propicia su crecimiento y desarrollo.

Morales Cartaya (2006): muestra un modelo que consta de nueve módulos, los cuales deben desarrollarse en el entorno de las competencias laborales, por lo que considera así los recursos humanos como un Sistema de Gestión Integrado. De este modelo surge en Cuba la familia de normas cubanas NC: 3000, 3001 y 3002 en el año 2007, derogadas en el año 2017.

Los modelos analizados anteriormente explican de manera general los principales subsistemas que deben de conformar la Gestión de Recursos Humanos, los cuales se enuncian, en ocasiones, de forma diferente pero tienen gran similitud entre ellos.

En curso de Gestión de Recursos Humanos, recibido por la Empresa Eléctrica Holguín en 2022, se analizaron los principales rasgos y tendencias de la actual GRH, entre los cuales se pueden evidenciar los siguientes:

- La formación como intangible supremo se expresará en las competencias alcanzadas en las personas, cuya gestión es la determinante principal de la Gestión de Recursos Humanos. Esta es una inversión y no un costo
- La GRH ha superado al taylorismo y tiene sus bases en el diseño continuo del trabajo (Organización del trabajo), demanda el enriquecimiento del trabajo (polivalencia o multicompetencias) y la participación o implicación de los empleados en todas sus actividades
- La GRH no se hace desde ningún departamento, área o parcela de la organización; se hace como función integral de la empresa y, además, de manera proactiva
- El soporte informático de la Gestión de Recursos Humanos es un imperativo para su desarrollo eficaz y eficiente en la gestión empresarial
- El aumento de la productividad del trabajo y de la satisfacción laboral asociada a las condiciones de trabajo es objetivo inmediato fundamental de la GRH



- El desafío fundamental o número uno de la Gestión de Recursos Humanos es lograr eficacia y eficiencia en las organizaciones con sentido de responsabilidad social, contribuyendo al mejoramiento o desarrollo humano.

1.1.2 Subsistemas de la Gestión de Recursos Humanos

Después de analizados algunos de los modelos de GRH, a continuación se desarrollarán los principales subsistemas que en ellos se abordan:

Seguridad y Salud en el trabajo: según el Código de trabajo, en su artículo 126, expresa que la seguridad y salud en el trabajo tiene como objetivos garantizar condiciones seguras e higiénicas, prevenir los accidentes, enfermedades profesionales y otros daños a la salud de los trabajadores y al medio ambiente laboral. Siendo esto de vital importancia porque incide directamente en las correctas condiciones de trabajo de los empleados, vinculado a el incremento de la satisfacción y productividad laboral,

Organización del trabajo: se puede definir como todas aquellas prácticas y normas utilizadas por un trabajador o una entidad que poseen el objetivo de incrementar la productividad y la organización de los mismos. La Resolución 26/2006 del Ministerio de trabajo y seguridad social (MTSS) plantea que la organización del trabajo en las entidades laborales integra a los Recursos Humanos con la tecnología, los medios de trabajo y los materiales, mediante el conjunto de métodos y procedimientos que se aplican para trabajar con niveles adecuados de seguridad y salud, asegurar la calidad del producto o del servicio prestado y el cumplimiento de los requisitos ergonómicos y ambientales establecidos.

Selección e Integración: la selección del personal radica en elegir a la persona indicada para el puesto correcto en el momento que se requiera. Esta busca, de entre todos los candidatos, a aquellos que sean más idóneos para los puestos que existen en la organización, con un correcto proceso de selección, se pretende mantener o incrementar la eficiencia, eficacia y el desempeño de la organización. En la NC 3001:2007 ya derogada, se establecen los requisitos vinculados a la Selección e Integración de la GRH para su correcto desempeño.

Capacitación y Desarrollo: la capacitación es una serie de acciones encaminadas a la preparación de los trabajadores, por parte de la organización, en cuanto a la



obtención de conocimientos, habilidades y valores, que le permitan el correcto desempeño de su cargo. Este proceso debe ser continuo y simultáneo, considerado como una inversión y no un costo, debido a que refuerza la formación del empleado a lo largo de toda su trayectoria laboral, le posibilita ascender a cargos de categoría superior y estar capacitado para asumir los cambios que se originan en las organizaciones.

Estimulación Moral y Material: la estimulación material es un sistema de acciones que interactúan y se integran con la estimulación moral, ambas influyen significativamente en el logro de altos niveles de productividad, calidad y competitividad, como un medio importante con el que cuentan las empresas para atraer, mantener, desarrollar y comprometer al hombre, ello sin dudas tendrá influencia en el logro de la misión de la organización y a su vez, contribuye de manera significativa al desarrollo de la sociedad y la satisfacción de las necesidades de sus miembros y la creación de nuevos valores.

Para dominar y ejercer la estimulación moral y material, como un componente de la GRH es de gran importancia realizar un análisis de este subsistema con mayor profundidad, con el objetivo de mejorar su utilización dentro de las organizaciones, elevar la satisfacción laboral y el nivel de vida de los trabajadores.

1.1.3 La Gestión de Recursos Humanos en las Universidades

Según Vázquez González (2019), la Gestión de Recursos Humanos de los trabajadores de la Educación Superior (ES) se enmarca en cuatro etapas, asociadas a la evolución histórica de esta última.

La primera etapa está basada en la carencia de los profesores y el insuficiente desarrollo de la ES. Con el triunfo de la Revolución la Educación superior sufre transformaciones, en ella se introduce el sistema de dirección y planificación de la economía, los principios de organización científica del trabajo y se establecen las categorías docentes y científicas para administrar el trabajo de los profesores. La selección de los profesores se realizaba por su disposición, voluntariedad y por el conocimiento de una materia, su formación no se correspondía con los requerimientos básicos de su profesión, por lo que estos eran inexpertos y de débil preparación pedagógica.



En la segunda etapa con la creación del MES en 1976 se logra organizar y homogeneizar los recursos humanos que elaboraba en las universidades de todo el país. Se comienza a completar las plazas, posterior al fortalecimiento de la alianza universidad-empresa. Se instrumenta un nuevo reglamento docente (Resolución 269/91), que propicia en la década de los 90 el surgimiento del Sistema de Gestión de Recursos Humanos (SGRH) del MES y con esto pequeños avances de sus subsistemas como: la selección, la formación, evaluación, estimulación y organización del trabajo. En esta etapa se evidencia la necesidad de un perfil laboral que muestre los requisitos para el trabajo de los profesores y oriente el quehacer de los directivos.

En la tercera etapa se realiza la necesidad de categorizar al claustro para asegurar el funcionamiento y desarrollo de las universidades y se le otorga mayor precisión al vínculo profesor- universidad. Se incluye el SGRH en las áreas de resultados claves que rigen la proyección estratégica del MES. Con la aparición de la Norma cubana SGICH 3000: 2007, se crea otro nuevo SGRH para este ministerio, específicamente en 2009, sin implementarse en los territorios.

La cuarta etapa abarca hasta la actualidad, en ella se inicia el proceso de integración de los centros de educación superior, por lo que coexiste el MES-MINED-INDER y se retoma con mayor énfasis la formación de los profesores para asumir los cambios socioeconómicos internacionales y nacionales. Todavía persisten debilidades en la conformación del colectivo académico, la proporción de profesores doctores en ciencias y en la ejecución de la GRH, muestra de ello está en el control del trabajo de los profesores caracterizado por el esquematismo en las evaluaciones de desempeño. Además persiste la ausencia del perfil laboral para los profesores que condiciona la falta de armonía entre el nivel de exigencia y las potencialidades de los profesores.

Aún existe un atraso con respecto a la GRH en el contexto universitario cubano, situación que limita la coherencia de los profesores con las exigencias crecientes del mundo globalizado de hoy; tiempos que demandan el desarrollo de competencias en los profesores.



1.2 Estimulación Moral y Material en universidades

Los estímulos son un conjunto de acciones destinadas a satisfacer las necesidades materiales y espirituales del hombre. Estos en el campo laboral incentivan al trabajador a hacer pleno uso de sus capacidades con mayor eficiencia, al mismo tiempo que fomentan los valores éticos y morales. Los estímulos, bien aplicados, promueven las potencialidades del individuo, su autoestima y lo ayudan a alcanzar su plenitud de vida. Pueden clasificarse en morales o materiales, ambos conforman un sistema abierto al medio ambiente y por tanto deben tratarse de manera integral e interrelacionada.

1.2.1 Evolución de la estimulación moral y material. Conceptos

La estimulación al trabajo se inicia con la prehistoria del hombre, donde el trabajo significó el propio estímulo.

En la comunidad primitiva se basa en la necesidad de obtención de abrigo, techo y alimentos, y aparecen rasgos de lo moral, el trabajo es un símbolo, es un valor muypreciado, daba autoridad, respeto y se inculcaba de generación en generación, “el trabajo de todos para el bien de todos”, los beneficios se distribuían de una forma justa y equitativa entre los miembros de la comunidad.

En la formación socioeconómica esclavista lo material exterminó lo moral. Cobra relevancia, garantizar el sustento mínimo del esclavo y utilizar el látigo.

En el feudalismo continúa prevaleciendo lo material, el miedo al desalojo creaba interés por los resultados ya que el siervo tiene cierta participación en ellos. Con el desarrollo de las fuerzas productivas y las transformaciones en las relaciones de producción se da origen al capitalismo. Según Taylor (administración científica) lo primero que motiva a los trabajadores es la oportunidad de ganar lo más posible.

...Esta reacción negativa de los trabajadores del enfoque de su trabajo a través de la administración científica, motivó a otros científicos a buscar teorías alternativas de motivación que no se basaran o dependieran exclusivamente del aspecto económico. La interpretación del enfoque actual capitalista y de su esencia se resume magistralmente por Castillo (1990)⁷ al decir “un Taylorismo nuevo, de rostro electrónico, de apariencia humana, desfigurado sobre el territorio”.

⁷ Citado por (Álvarez López, 2001)

En el socialismo se elimina el carácter explotador referenciado en todas las formaciones económicas y sociales que le antecedieron e asignan nuevas relaciones de producción. Aquí se crean elementos que benefician a todos los ciudadanos reflejados estos en derechos, la salud, la educación, el deporte, la seguridad ciudadana. En las organizaciones también se ponen de manifiesto enfoques verdaderamente democráticos y humanistas que benefician la participación activa de los trabajadores en la dirección, se exalta el papel de los estímulos morales combinado con los materiales y se vela por las condiciones de trabajo y vida de los trabajadores.

Por estimulación laboral serán entendidas las acciones dirigidas a que los empleados alcancen los objetivos de la organización y satisfagan sus necesidades personales, cuyos efectos representan beneficios tanto para los empleados como para la organización, logrando que ambas partes cubran sus expectativas y perciban equidad a través del balance costo beneficio, que debe ocasionar el desempeño (Cuesta Santos, 2010).

La NC 3000/2007 ya derogada, define la estimulación moral como “Sistema de acciones que se realizan para propiciar el desarrollo de la moral socialista en el trabajo y en el sentido de pertenencia; reconocer y promover el aporte laboral de los trabajadores en la consecución de los objetivos estratégicos y la elevación de la cultura de la organización, así como la satisfacción individual y colectiva de los trabajadores”. A su vez la estimulación material es un sistema de acciones, donde el pago por compromiso al trabajo, en cantidad y calidad es su elemento principal, integrado con la estimulación moral, motiva a los trabajadores en el logro de la eficiencia de la organización.

El Decreto Ley 281/2018 del Consejo de Ministros establece los principios del sistema de estimulación moral a implantar en las empresas y la organización superior de dirección que aplican el Sistema de Dirección y Gestión, los cuales son:

- Se integra con la estimulación material y constituye un sistema armónico e indivisible en la empresa, no debe producirse un estímulo material sin un estímulo moral, la formación de altos valores éticos y revolucionarios es uno de los objetivos principales de las empresas

- Se aplicará en el momento adecuado para que surta el efecto deseado
- Se aplicará de forma permanente por los jefes de las brigadas, talleres y unidades empresariales de base y por la dirección de la empresa
- El estímulo se otorga por los resultados obtenidos no por los esfuerzos realizados
- El estímulo moral debe convocar a los trabajadores a imitar los mejores ejemplos
- El sistema debe concebir acciones que abarquen el reconocimiento no solo en el colectivo laboral; por lo que deberá llegar el reconocimiento a sus trabajadores por parte de la empresa y la organización superior de dirección, hasta las familias, los Comités de Defensa de la Revolución y otras organizaciones sociales de la localidad de residencia del trabajador
- El sistema debe promover la participación, el sentido de pertenencia, la ayuda y cooperación entre los trabajadores, a fin de lograr de conjunto con la dirección, las misiones encomendadas por el Gobierno.

1.2.2 Elementos que integran el proceso de estimulación moral y material

En lo adelante se abordan los principales componentes que integran a la estimulación moral y material. Entre ellos la satisfacción laboral, como indicador general que permite evidenciar los resultados de la GRH y específicamente evaluar los efectos de la EMM.

Satisfacción laboral (SL): se considera que la SL es un conjunto de actitudes del individuo hacia su trabajo, determinada a partir de variables presentes en su entorno, en la actividad laboral, y en las personas dirigidas a satisfacer determinadas necesidades y que influyen de una manera significativa en su mejora y en los resultados de la organización (Álvarez Santos, 2015).

La satisfacción laboral puede medirse con la utilización de dos métodos, directo e indirecto según Cantera López (2008)⁸. Entre los métodos directos se encuentra la encuesta, a través de sus resultados, se pueden conocer y estimar necesidades y valores de los trabajadores en su actividad diaria y en la organización. Los métodos indirectos, intentan reducir las desviaciones de las comunicaciones y adquirir información más precisa de las verdaderas actitudes de los individuos. Estos no analizan de manera tan directa la variable satisfacción. Los mismos tienen una serie

⁸ Citado por (Álvarez Santos, 2015)

de inconvenientes significativos, como la equidad de las interpretaciones y la complicación de cuantificar las respuestas de las personas.

Atención al Hombre: el Decreto Ley 281/2018 del Consejo de Ministros, plantea: La atención al hombre debe concebirse como un conjunto de tareas, medidas y acciones que, de forma coordinada, se orientan hacia la satisfacción de necesidades y a la creación de nuevos valores en el trabajador con vistas a lograr el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la entidad.

Esta se considera una práctica necesaria, factible y costeable. La atención integral al trabajador es fundamental en la motivación y satisfacción del colectivo laboral, esto eleva así su sentido de pertenencia. Las acciones que se establezcan para la atención al hombre deberán ser objeto de evaluación y mejora permanentemente, las mismas deben estar en correspondencia, con el desarrollo alcanzado por la organización. Estas acciones deben garantizar la participación de estos en la dirección, en el mejoramiento de sus condiciones de trabajo, en la evaluación del nivel de satisfacción de los trabajadores y en la elevación de sus conocimientos técnicos y culturales; se debe tomar en cada caso las acciones que posibiliten incrementar su desempeño. La esencia de la atención al hombre, es la solidaridad socialista, el nivel de compromiso y comunicación que exista entre los jefes y sus colaboradores, así como el respeto a la individualidad de cada cual.

Estimulación moral: Cruzata Pérez (2019) plantea que los estímulos morales son aquellos destinados a satisfacer necesidades espirituales del individuo, cuyo disfrute en determinados casos requiere la utilización del dinero. En la esfera laboral se destacan, entre otras, las siguientes formas de estímulo moral: el reconocimiento, la participación, el mejoramiento de las condiciones de trabajo, el enriquecimiento de los puestos de trabajo, las actividades culturales, deportivas y recreativas, el clima laboral donde el respeto a la dignidad plena del hombre y al espíritu solidario y de cooperación sean sus elementos esenciales.

La estimulación moral no debe estar limitada solo al reconocimiento, sino a una serie de estímulos que satisfagan las necesidades espirituales de los trabajadores, estrechamente relacionada con la estimulación material.



Estimulación material: son aquellos estímulos dirigidos a satisfacer necesidades materiales e espirituales para lo cual es necesario el dinero. Constituyen estímulos materiales: la entrega de módulos de alimentación y aseo personal, además tiene un componente material el almuerzo a trabajadores en fechas significativas.

Según Cuesta Santos (2010), la estimulación material técnicamente se expresa a través de los sistemas de pago, tiene como precedencia lógica, las actividades claves de GRH relativas a análisis y diseño de puestos, valoración de puestos y evaluación del desempeño; estas evidenciadas en el principio de pago con arreglo al trabajo, el que se divide en calidad del trabajo (escala, calificadoros y tarifas) y cantidad de trabajo (formas y sistemas de pago).

1.2.3 Estimulación moral y material en el contexto universitario

La planificación estratégica de las universidades se proyecta a través de sus objetivos estratégicos, los que representan las prioridades de la organización y las metas a lograr de forma tal que todos los implicados se muevan en la misma dirección. La evaluación de cada objetivo estratégico depende del grado en que se cumplan los indicadores y metas de cada proceso, los cuales tienen definidas las estrategias que tributan al cumplimiento de esos indicadores para evaluar su desempeño, lo que contribuye a mejorar la planificación necesaria para alcanzar las metas. Debido a la importancia que poseen los procesos dentro de la proyección estratégica de las universidades; se deben tener en cuenta dentro del proceso de estimulación, para incentivar a los trabajadores y colectivos, los resultados obtenidos anualmente por cada proceso en el cumplimiento de la planificación estratégica.

Los beneficios a los trabajadores docentes están regulados en la resolución 95/2017 del MES que establece el reglamento de la atención al hombre, el mejoramiento de las condiciones de trabajo, el sistema de incentivos y premiaciones, entre otros aspectos, con la finalidad de diferenciar al personal de este ministerio y perfeccionar la estimulación.

Los estímulos morales están relacionados con incentivos y premiaciones individuales y colectivos en dependencia del resultado del trabajo (estos son otorgados a nivel de institución), superación técnica y profesional, beneficios del sistema de posgrado académico, participación en eventos nacionales e internacionales, según aprobación;



sistema de condecoraciones (premio del rector y sistema de distinciones especiales del ministro); proceso de categorías docentes y científicas, reconocimiento moral a resultados relevantes en el proceso de educación superior, así como reconocimiento a los años de servicios en el mismo.

Además integrado a la estimulación material, existe salario diferenciado según categoría científica, ocupacional y categoría docente.

Vale destacar que la categoría de cuadro del sector educacional, posee salario diferenciado respecto a los calificadores comunes establecidos.

La Resolución 85/2016 del MES establece las categorías docentes para la organización del trabajo de los profesores universitarios, así como los requisitos a cumplir para su obtención. Las categorías docentes son: profesor titular, profesor auxiliar y profesor asistente, como categorías docentes principales; una categoría docente transitoria: instructor y una complementaria: auxiliar técnico de la docencia; las categorías docentes especiales: profesor emérito y profesor invitado y una condición docente especial: profesor consultante.

Cada cinco años el profesor universitario es sometido a proceso de ratificación de su categoría docente. De no entregar el expediente actualizado, en la fecha prevista, la categoría docente que posea queda sin efecto. Los profesores que ostenten la Condición Docente Especial de Profesor Consultante o la Categoría Docente Especial de Profesor Emérito están eximidos de la ratificación de su categoría docente.

El proceso de estimulación en las universidades se basa fundamentalmente en la evaluación obtenida por el personal docente que labora en las mismas. La Resolución 66/2014 del MES establece el procedimiento para la evaluación de los profesores universitarios del sistema de educación superior, esta plantea: La evaluación de los profesores universitarios tiene como objetivo valorar los resultados y la calidad del trabajo realizado en el año, de acuerdo con las actividades del plan individual; así como la efectividad de la labor desarrollada en la formación integral de los estudiantes, el ejemplo personal y el prestigio.



A partir de los resultados de trabajo obtenidos, los trabajadores son beneficiados mediante incentivos y premiaciones tanto individuales como colectivas, por sobresalir en el desempeño de los objetivos de trabajo y sus obligaciones como trabajador.

Los principios fundamentales en los que se basa el sistema de incentivos y premiaciones son los siguientes:

1. Adecuada combinación de los reconocimientos morales y materiales, tanto individuales como colectivos que propicien el desarrollo de los mejores valores éticos y morales que caracterizan a nuestra sociedad.
2. Diferenciación por el grado de cumplimiento de los resultados y compromisos individuales y colectivos.

Se pueden señalar entre los niveles de incentivo y premiaciones (Universidad de Holguín, 2021) las siguientes:

Individuales

- Educadores ejemplares y trabajadores destacados por la calidad
- Mejores profesores, trabajadores cuadros y funcionarios de la Universidad por categoría
- Trabajadores con años en el trabajo de la Educación Superior en etapas específicas
- Profesores que defienden tesis doctorales en el año y graduación de posgrado
- Premios por resultados destacados del trabajo de la Ciencia, la Tecnología y la Innovación
- Estimulo por pertenecer a la universidad
- Premios y distinciones especiales del MES por resultados relevantes.

Colectivos

- Mejores colectivos de la Universidad por categoría
- Premios por resultados destacados del trabajo de la Ciencia, la Tecnología y la Innovación.



1.3 Procedimientos para perfeccionar el proceso de estimulación moral y material

A continuación se abordan algunos de los procedimientos que con el cursar del tiempo han sido propuestos por diversos autores, con el objetivo de contribuir a perfeccionar la estimulación moral y material, en conjunto con la satisfacción laboral.

1. **Álvarez López (2001)**: propone un procedimiento con un enfoque sistémico, aplicable a todas las organizaciones cubanas. Consta de 5 etapas: Preparación inicial, diagnóstico, estrategia de solución, implementación, evaluación y ajustes. Este procedimiento está encaminado a incrementar la satisfacción laboral de los trabajadores y mejorar de forma continua la eficacia y eficiencia organizacional y social, a través del perfeccionamiento de la estimulación al trabajo.
2. **Reyes Batista (2009)**: realiza un diagnóstico de la estimulación moral y material, a partir del perfeccionamiento del procedimiento diseñado por Álvarez López (2001).
3. **Álvarez Santos (2015)**: detalla un procedimiento que permite mantener una vigilancia y control sistémico sobre el proceso de mejora y a su vez ofrece un proceso de retroalimentación efectivo que establece la base para la mejora continua del sistema. El procedimiento requiere para su aplicación de la participación de los diferentes niveles de la organización para el cumplimiento de los objetivos. Consta de cinco etapas: preparación del proceso de mejora, Análisis del ambiente organizacional, Diagnóstico, Diseño e implementación del programa de mejora y Evaluación, corrección y ajustes.
4. **Resolución 95/2017**: plantea una resolución que establece el Reglamento sobre la atención al hombre, el mejoramiento de las condiciones de trabajo, el sistema de incentivos y premiaciones, el plan vacacional, las graduaciones y conmemoraciones de las entidades del MES. Esta resolución no cuenta con los pasos a seguir, ni propone una descripción de las técnicas a emplear para desarrollar el proceso de estimulación laboral, pero no deja de aportar elementos positivos, pues está enfocada en establecer los requisitos, principios y beneficios que tienen los trabajadores por la condición de pertenecer al Ministerio de Educación Superior.



5. **Cruzata Pérez (2019):** presenta un diseño del proceso de estimulación moral, a partir del análisis exhaustivo de sus cuatro subprocesos: Condecoraciones, Categoría Docente Especial, Doctor Honoris Causa e Incentivos y Premiaciones, producto de la realización de sus fichas de procesos, despliegue y flujogramas, con el objetivo de auxiliar al personal de la universidad con los conocimientos, habilidades y formación necesarios para desarrollar el proceso de estimulación moral de manera eficaz y eficiente. Este diseño está basado en la tecnología de Laguna Sánchez (2016); donde aplica cuatro de sus seis pasos.
6. **Universidad de Holguín (2021):** propone un reglamento que recoge los niveles y categorías individuales y colectivas para la selección de los mejores trabajadores de la UHo, que serán beneficiados con incentivos y premiaciones, de acuerdo a los resultados alcanzados en el desempeño de su trabajo, así como el procedimiento para seleccionar a los mismos. El reglamento está encaminado a elevar las condiciones de trabajo y bienestar de los trabajadores, así como aumentar la satisfacción laboral de los trabajadores, el compromiso con la Universidad y el desarrollo de valores.

Con la finalidad de seleccionar de los procedimientos planteados el más acertado se realizó una tabla donde se analizan las ventajas y desventajas de cada uno en relación con el objeto de estudio, lo que permite una mejor visualización para la selección, como se observa en la tabla 1.1 que se muestra a continuación.

Tabla 1.1 Comparación de los procedimientos según ventajas y desventajas

Procedimientos	Ventajas	Desventajas
Álvarez López (2001)	Posee un carácter sistémico y es aplicable a todas las organizaciones cubanas. Cuenta con las etapas para su desarrollo, así como los objetivos y actividades a tener en cuenta en cada una de ellas	No ofrece indicadores específicos a tener en cuenta para evaluar la estimulación, le otorga a las organizaciones el papel de caracterizar y diagnosticar su sistema estimulador para proponer la mejora y actuar en consecuencia



Tabla 1.1 Comparación de los procedimientos según ventajas y desventajas (continuación)

Procedimientos	Ventajas	Desventajas
Álvarez Santos (2015)	Tiene un enfoque estratégico y sistémico, permite ser adaptado a cualquier organización para su utilización y realiza aportes novedosos que permiten analizar el impacto de la mejora.	La estimulación laboral se evidencia como una dimensión de la satisfacción, por lo que no establece indicadores específicos para realizar un diagnóstico a esta dimensión
Resolución 95/2017	Establece un reglamento que abarca los elementos generales que integran el sistema de estimulación laboral en las universidades cubanas. Presenta los requisitos, beneficios y principios a tener en cuenta para lograr la motivación de dichos empleados.	No cuenta con los pasos a seguir, ni propone una descripción de las técnicas a emplear para desarrollar el proceso de estimulación laboral. No establece requisitos para otorgar incentivos y premios individuales y colectivos.
Cruzata Pérez (2019)	Auxilia al personal de la universidad con los conocimientos, habilidades y formación necesarios para el correcto desarrollo del proceso de estimulación moral, a través de la documentación de dicho proceso.	Solo es aplicable a sedes universitarias y dentro del proceso de estimulación solo abarca la estimulación moral.
Universidad de Holguín (2021)	Establece los niveles y categorías individuales y colectivas para la selección de los mejores trabajadores y colectivos laborales de la UHo, así como el procedimiento para seleccionar a los mismos, los requisitos a tener en cuenta para recibir los incentivos y premios individuales y colectivos.	No reconoce la evaluación del impacto que tienen los procesos en el cumplimiento de los objetivos estratégicos como un aspecto a tener en cuenta de antemano para el otorgamiento de incentivos y premios individuales y colectivos. No establece en este sentido como diferenciar un proceso de otro.

Tras el análisis de cada uno de los procedimientos se pudo observar que realizan aportes positivos para contribuir a perfeccionar la estimulación moral y material, pero se llega a la conclusión de que el procedimiento propuesto por Álvarez López (2001) es el adecuado para su aplicación en la entidad objeto de estudio, pues es aplicable



a cualquier organización y tiene como objetivo esencial perfeccionar la estimulación al trabajo, por lo que integra de manera general a los demás procedimientos. Cabe destacar que aunque se han realizado otras investigaciones más recientes donde se utiliza este procedimiento, se decidió trabajar con la fuente original.

1.4 Análisis de la situación actual de la estimulación moral y material de la Universidad de Holguín

En lo siguiente se realiza un diagnóstico de la situación actual de la estimulación moral y material en la UHo con el objetivo de corroborar el problema profesional planteado.

La Universidad de Holguín es una institución con más de medio siglo de experiencia educativa y científica. Desde sus inicios tiene como misión, satisfacer las necesidades sociales mediante la formación integral y continúa de profesionales en diferentes ramas, aporta resultados científico-técnicos relevantes y la extensión de su acción a la comunidad y al país. Se orienta hacia el desarrollo local; al graduar profesionales competentes y comprometidos con el cumplimiento de su deber y la participación en los procesos de actualización de la sociedad y para ello se proyecta el incremento sostenido de la eficiencia académica y la visibilidad nacional e internacional. Vela por un claustro de excelencia que trabaja en el incremento de las categorías docentes y científicas.

En revisión de los análisis económicos de los últimos cinco años se pudo constatar que el comportamiento de las altas con respecto a las bajas es desfavorable (figura 1.2). En los años 2020 y 2021 se evidencia una disminución de las bajas y un indicador favorable, esto se debe al inicio del proceso de ordenamiento monetario.

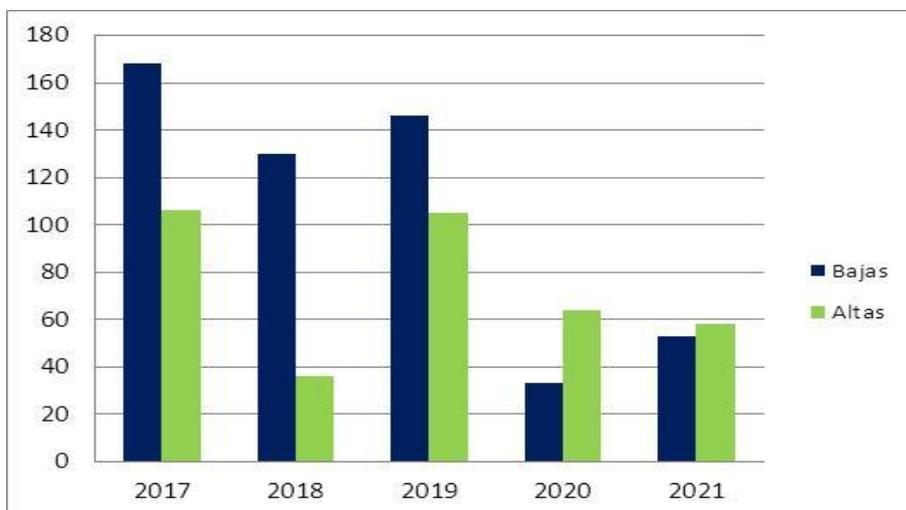


Figura 1.2 Comportamiento de las altas y bajas del año 2017 al 2021

A pesar de la disminución de las bajas en el período 2020-2021, se puede verificar que a partir del año 2022 ha existido un crecimiento exponencial de las bajas, causadas principalmente por motivos personales (motivo salarial) y viajes al exterior. En la figura 1.3 se muestra dicho comportamiento.

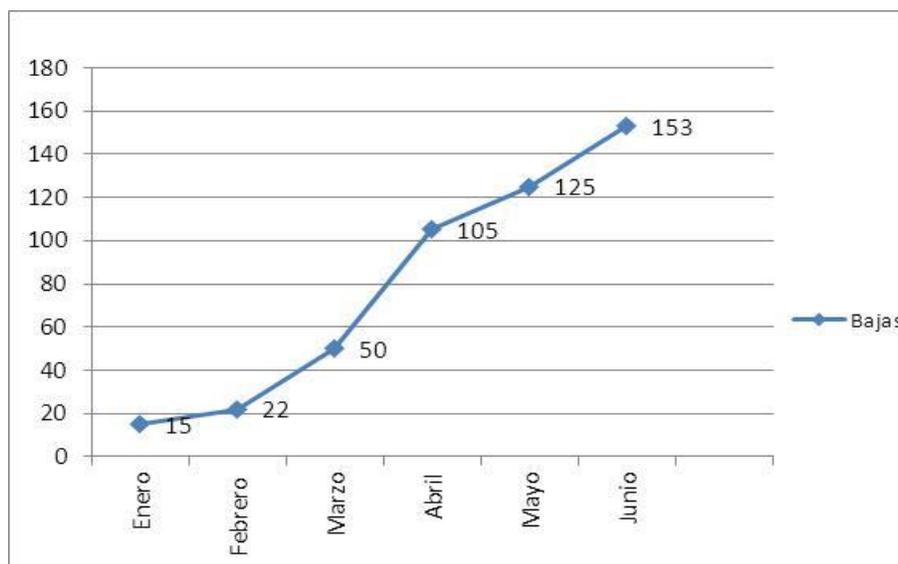


Figura 1.3 Comportamiento de las bajas en el primer semestre del año 2022

La fluctuación laboral es un indicador que permite verificar el compromiso que poseen los trabajadores con la organización. El incremento exponencial en las bajas evidencia que no existe una correcta percepción del proceso de estimulación, los trabajadores en su mayor parte carecen de motivación e incentivos para realizar su labor con eficacia y eficiencia.



En entrevista al Director de Recursos Humanos se identificaron un grupo de inquietudes en cuanto al programa de atención al hombre y condiciones de trabajo tales como:

1. Los trabajadores, tanto docentes como no docentes, no cuentan con los medios de trabajo informáticos (computadoras, impresoras, tóner) necesarios para realizar su labor.
2. Existe insatisfacción con la alimentación de los trabajadores. A la escasa calidad y variedad de los alimentos, y por lo general sin la presencia del plato fuerte, se le suma un alto costo, que no se ajusta a la calidad-precio. Los Agentes de Seguridad y Protección presentan las mayores inquietudes en este aspecto, pues la Resolución 9/2021, después del ordenamiento monetario, les exige el pago de la alimentación, condición de la cual estaban eximidos según clausula en el Convenio Colectivo de Trabajo.
3. Existe insatisfacción con el transporte obrero, en ocasiones solo laboran los primeros días del mes, o de sus tres rutas en las tarde solo presta servicio una, debido a la escasa disponibilidad de combustible en el país y por consiguiente la poca asignación a la entidad.
4. El personal no docente posee deficiente iluminación en las oficinas, además presentan quejas por la indisponibilidad de los servicios sanitarios por las auxiliares de limpieza en ocasiones dejarlos cerrados.
5. Existe poco acceso a los bebederos de agua por la escasez de estos en diferentes áreas.
6. Existe insatisfacción con el proceso de estimulación moral y material. Las principales inconformidades de los trabajadores se debe a que: no consideran justo el proceso de estimulación existente, pues en ocasiones los trabajadores seleccionados para ser incentivados y premiados no son los más idóneos; no se corresponde el resultado de su trabajo con los estímulos que reciben.

Lo antes expuesto evidencia insatisfacción laboral por parte de los trabajadores de la universidad, incidiendo en ello de manera directa las condiciones de trabajo y la estimulación moral y material.

CAPÍTULO 2. APLICACIÓN PARCIAL DEL PROCEDIMIENTO SELECCIONADO PARA LA MEJORA DEL PROCESO DE ESTIMULACIÓN MORAL Y MATERIAL EN LA UNIVERSIDAD DE HOLGUÍN (ÁLVAREZ LÓPEZ, 2001)

Con el fin de dar cumplimiento al objetivo general de la investigación, en este capítulo se resumen los principales resultados obtenidos de la aplicación parcial del procedimiento seleccionado en la Universidad de Holguín. Este procedimiento consta de cinco etapas, con sus tareas definidas (Anexo 1).

2.1 Etapa 1. Preparación inicial

Objetivos: esclarecer las expectativas de metas, roles y procedimientos a todos los niveles, comprometer a todos los directivos y trabajadores con el proceso de mejora continua del proceso de estimulación y definir y preparar al equipo que dirigirá el proceso.

2.1.1 Entrevistas iniciales

Se realizó contacto con el Consejo de Dirección (CD) de la universidad con el propósito de explicar los objetivos y el alcance del estudio a realizar, así como los plazos de ejecución. Se presentó el procedimiento a utilizar y se logró definir los roles a desempeñar por los participantes y su satisfactorio compromiso para garantizar la obtención de las condiciones necesarias para la realización de la investigación.

Se seleccionaron los integrantes del equipo de trabajo que participarán en el estudio en cuanto a la contribución de informaciones que se soliciten, el equipo quedó integrado por los miembros del CD que atienden procesos en la Universidad (Vicerrectores, directores generales, directores de Procesos, secretaria Sindical, secretaria del Núcleo del PCC) y la autora de la investigación.

2.1.2 Reuniones de información

Teniendo en cuenta que la universidad cuenta con un elevado número de cuadros y trabajadores, tanto en las sedes centrales como en los municipios, se consideró realizar esta tarea a través de vía correo. Para ello se confeccionó un documento con la finalidad de comunicarles que se desarrollaría un análisis al proceso de estimulación moral y material vigente en la universidad, los objetivos que persigue la investigación, así como el equipo de trabajo seleccionado para realizar la tarea. Este documento se circuló al CD para su divulgación con los restantes cuadros de la



entidad. Además, se tuvo contacto con los demás miembros del equipo para lograr involucrarlos con el proceso a desarrollar.

2.2 Etapa 2. Diagnóstico

Objetivos: identificar, verificar y definir los principales problemas del proceso de estimulación, analizar las causas que provocan la existencia de problemas.

2.2.1 Caracterización y diagnóstico preliminar de la organización y sus partes estructurales

La Universidad de Holguín, constituida el 4 de septiembre de 2015 como parte de las transformaciones del MES, es el 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), lo que ha permitido perfeccionar la estrategia de inserción en el entorno y a la vez proyectar su trabajo en la solución de los problemas priorizados del territorio y el país. En su evolución como centro de educación superior ha sido considerada como un eslabón importante para la formación profesional, la investigación y la extensión universitaria.

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. La integran nueve facultades: Ciencias Económicas, Ingeniería Industrial, Ingeniería, Ciencias Sociales, Informática – Matemática, Ciencias Naturales y Agropecuarias, Cultura Física, Comunicación y Letras y Ciencias de la Educación. 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 los otros 13 municipios de la provincia a través de 10 centros universitarios municipales (CUM) y tres filiales (FUM).

Para el cumplimiento de la misión y logro de su visión se desarrollan 12 procesos: tres estratégicos, cuatro sustantivos, tres de apoyo y dos transversales (Anexo 2).

Misión

Satisfacer necesidades de formación integral y continua de profesionales en las ciencias exactas, económicas, técnicas, pedagógicas, agropecuarias, jurídicas, de la cultura física y el deporte, sociales y humanísticas a la vez que aporta resultados



científico técnicos relevantes y de la extensión de su accionar hacia la comunidad local, nacional e internacional con alto impacto económico y social y racionalidad económica.

Visión

La Universidad de Holguín, se orienta hacia el desarrollo local graduando profesionales competentes y comprometidos con la construcción de un socialismo próspero y sostenible y la participación en los procesos de actualización del modelo económico cubano, provenientes de una estructura de carreras pertinente en la cual se desempeña un claustro con predominio de categorías docentes superiores, académicas y científicas impulsados por el liderazgo de sus cuadros, los cuales, de forma conjunta, trabajan por elevar la calidad del proceso de formación continua de profesionales y la visibilidad nacional e internacional.

Caracterización de la fuerza de trabajo

La universidad cuenta con una plantilla aprobada de 3084 plazas, de ellas cubiertas 2590, lo que representa un 83.98%, indicador que se muestra favorable para la entidad.

De la composición de la plantilla se puede señalar que 1421 plazas corresponden a los profesores contratados por tiempo indeterminado, de ellos 1159 profesores con categoría docente principal (PCDP), las cuales son: Profesores Titulares (PT), Profesores Auxiliares (PA) y Asistentes, que representan el 81.56%, 223 Instructores para el 15.69% y 39 Auxiliares Técnico de la Docencia (ATD) para un 2.74%. Se cuenta con 828 trabajadores contratados por tiempo determinado, de ellos son PT, PA y profesores asistentes el 61.59%, Instructores el 37.92% y ATD el 0.48% (Anexo 3). Los profesores con categoría superior (PT+PA) representan el 46,22% de los PCDP e Instructores, indicador que se encuentra relativamente cerca a los parámetros de MES y de la junta nacional de acreditación para los estándares de excelencia, por lo que se considera favorable. Esto evidencia una adecuada composición de la plantilla, que permite el correcto funcionamiento de la organización y por ende el cumplimiento de sus objetivos.

En cuanto a las categorías científicas, de la plantilla de trabajadores contratados por tiempo indeterminado se cuenta con 270 Doctores en ciencias, lo que representa el



23.30% de los PCDP y 838 Máster en ciencias y Especialistas para un 72.30% de los PCDP. De la plantilla de trabajadores contratados, 80 son Doctores en Ciencias para un 15.69% y 432 son Máster en Ciencias y Especialistas para un 84.71% (Anexo 4). La universidad cuenta con una calificada fuerza de trabajo, aunque en el caso de los doctores aún son insuficientes, teniendo en cuenta las metas establecidas por el MES y los parámetros establecidos por la junta nacional de acreditación sobre sus estándares de calidad.

Cabe destacar que dentro de la plantilla se cuenta con 12 profesores jubilados (8 son PT, 4 PA y 8 DrC) recontratados por tiempo indeterminado y 150 profesores jubilados reincorporados contratados por tiempo determinado de los cuales 105 son PT+PA y 42 DrC. Lo que posibilita dotar a sus estudiantes de su vasta experiencia.

2.2.2 Diagnóstico de la satisfacción laboral

Para evaluar la satisfacción laboral de los trabajadores se aplicó la encuesta variante I (Anexo 5) elaborada por Álvarez Santos (2015), a una muestra de trabajadores docentes y no docentes de la Sede Oscar Lucero Moya. Con la información obtenida se crearon las matrices de datos que luego se procesaron mediante el paquete estadístico SPSS STATISTICS (versión 20.0), lo que permitió comprobar la consistencia interna y la fiabilidad de la escala, a través del coeficiente Alfa de Cronbach, obteniendo un valor de 0.929, es decir el 92.9%, lo cual expresa el grado en que el instrumento produce resultados consistentes y coherentes, por lo que es válida su aplicación.

Se analizó el comportamiento de las cinco dimensiones establecidas según Álvarez Santos (2015) en correspondencia con sus variables y se estableció como estado deseado un índice de satisfacción laboral (ISL) del 75% (0.75). La figura 2.1 evidencia que las dimensiones de condiciones de trabajo y estimulación moral y material, son las de mayor incidencia en los trabajadores; por su parte la dimensión naturaleza y contenido de trabajo obtuvo los mejores resultados.

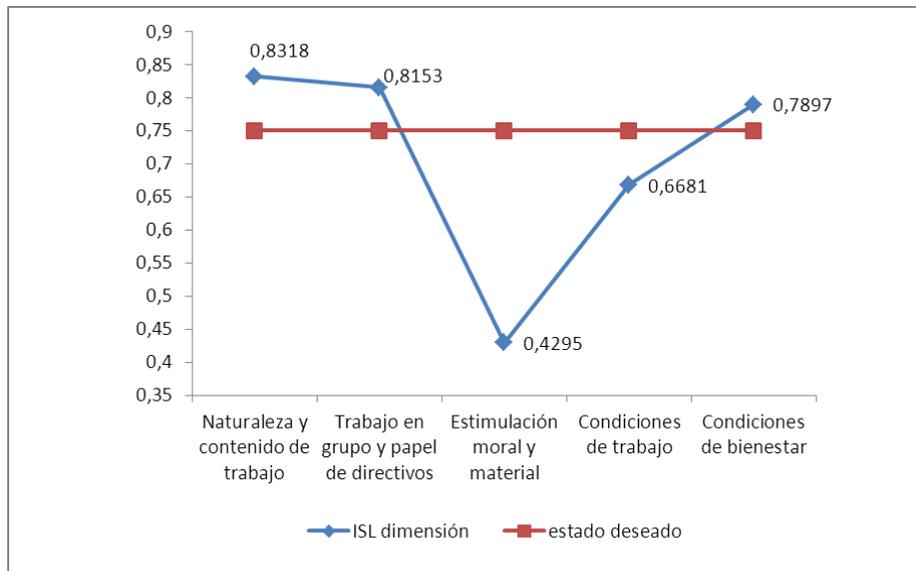


Figura 2.1. Comportamiento de las variables por dimensiones

En cuanto al análisis por variables (figura 2.2) se clasifican como poco satisfactorias las variables suficiencia, reconocimiento, equidad, vinculación, percepción, estética, higiene, aseguramiento, ergonómica, servicio y atención a la vida. En cambio las variables variabilidad de habilidades, significación de la tarea y seguridad de empleo tienen una tendencia favorable, pues su ISL se encuentra por encima del 90%.

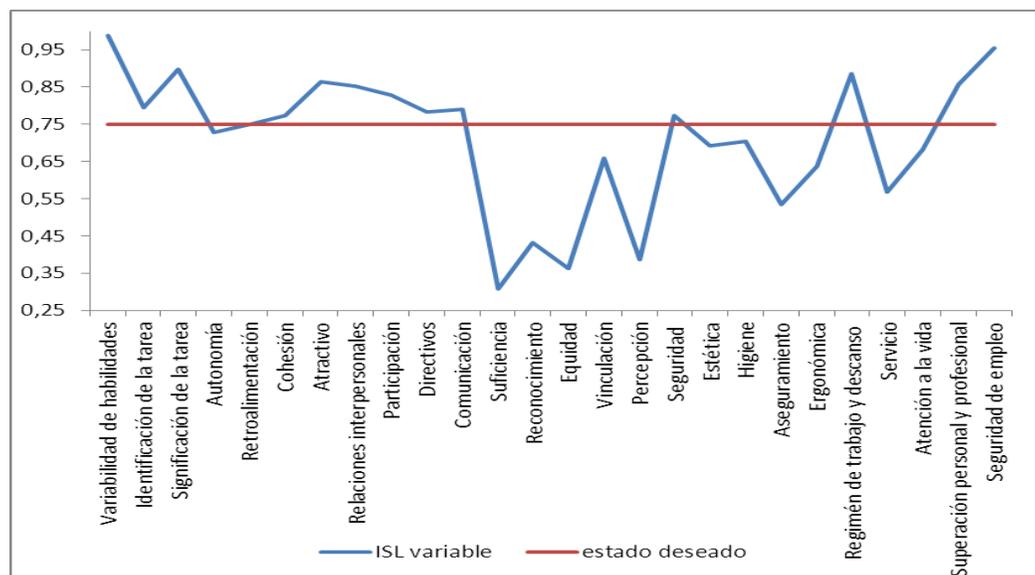


Figura 2.2. Comportamiento de la satisfacción laboral por variable

En el diagnóstico realizado al personal de la universidad (figura 2.3) se precisa que el personal no docente posee mayor grado de insatisfacción con respecto al personal docente, en cuatro de las cinco dimensiones establecidas.

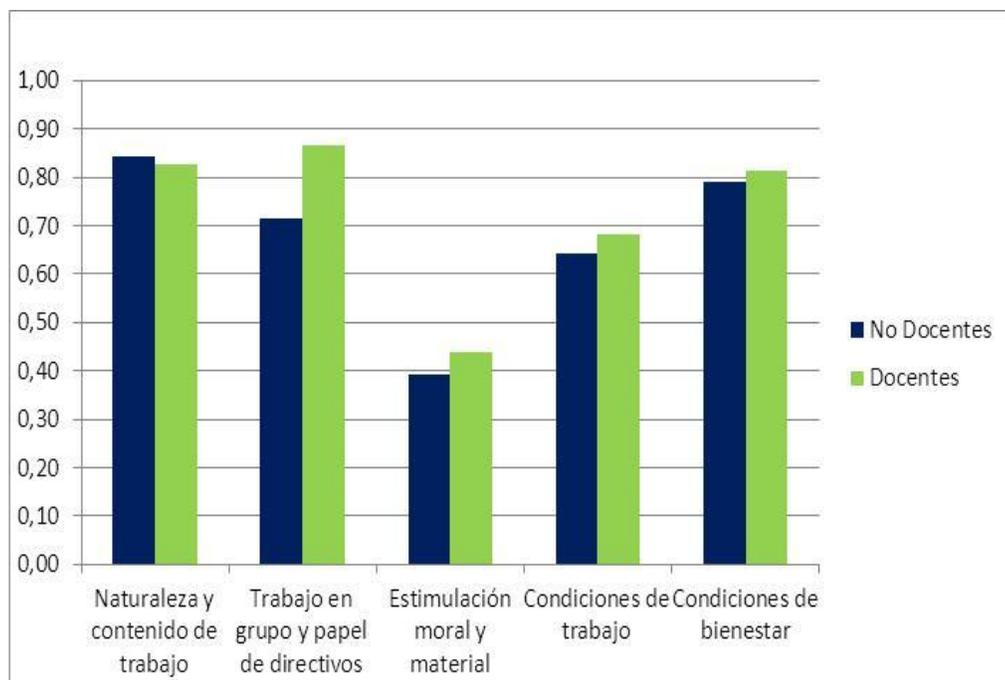


Figura 2.3. Comportamiento de la satisfacción laboral por dimensiones según personal docente y no docente

Con base al procesamiento de la encuesta y el comportamiento de las variables anteriormente analizadas se detectaron un conjunto de factores que inciden en estas variables, los cuales se desglosan a continuación:

- Los trabajadores no conocen el proceso de estimulación vigente en la universidad
- Insatisfacción con la estimulación moral que reciben por su desempeño el personal docente y no docente
- Los trabajadores no consideran justo el proceso de estimulación existente en la universidad
- El salario que perciben por su trabajo no les permite satisfacer sus necesidades
- La atención que les brinda la entidad a los trabajadores en ocasiones no se ajusta a las características de su trabajo y a sus necesidades
- En ocasiones la organización no apoya a los trabajadores en la solución de sus problemas personales.

2.2.3 Diagnóstico del proceso estimulador

Con vistas a realizar un adecuado diagnóstico al proceso estimulador de la universidad, se analizaron independientemente cada uno de los componentes del proceso de estimulación moral y material abordado en el capítulo anterior.

Estimulación material: salarios y otras remuneraciones no salariales:

La Universidad de Holguín en materia de salario se rige por la forma de pago a tiempo. Dentro de la forma a tiempo cuenta con los sistemas de pago a sueldo y tarifa horaria.

Los trabajadores que se rigen por el sistema de pago a sueldo son los siguientes:

- Trabajadores con contratos indeterminados (Incluye docentes y no docentes)
- Recién graduados en preparación (incluye de nivel superior y nivel medio superior)
- Periodos a prueba
- Contratos determinados (por sustitución).

Para el caso de los trabajadores que se rigen por el sistema de pago de tarifa horaria se encuentran:

- Profesores contratados a tiempo parcial
- Jubilados contratados por contrato determinado
- Estudiantes contratados
- Pluriempleos internos.

El salario promedio con cierre octubre del año 2022 obtuvo un valor de 4471.00 pesos. Y la media básica salarial de un 4892.10 pesos. Esta última si bien se compara con la escala de salarios general del MTSS es considerada aceptable. Pero si se toma de referencia entidades empresariales que emplean el Decreto 53 del año 2021, más la implementación de pagos por resultados, quedaría por debajo. Cuando se realiza el análisis de las medias básicas salarial por categoría ocupacional (figura 2.4) se muestra lo siguiente:



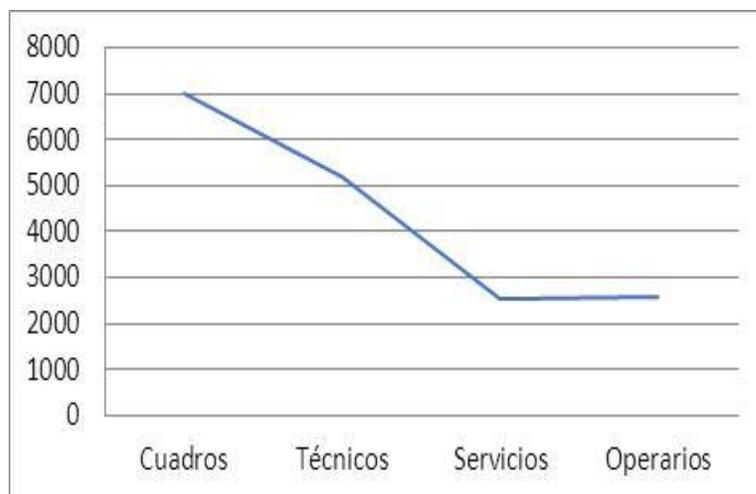


Figura 2.4. Análisis de la media básica salarial por categoría ocupacional

Las categorías de cuadro y técnico tienen un comportamiento más atractivo por encima de la media de la Universidad. Sin embargo, para el caso de las categorías de Servicios y Operarios queda muy desfavorecido el salario que pueden percibir.

Si se realiza un análisis de las medias por agrupación docentes y no docentes se puede observar que quienes más favorecidos se ven son el personal técnico docente con una media básica salarial de 5821.27 pesos, mientras que el personal no docente solo tiene una media básica salarial de 3262.65 pesos. Esto indica que salarialmente en la Universidad de Holguín, el principal atractivo los posee los cargos docentes. Sin embargo, al realizar un análisis de las bajas totales en el sistema, el mayor porcentaje 56.62%, está dado por profesores. Esto está muy relacionado que el personal docente, constituye una fuerza de trabajo con alta calificación que tienen un mayor número de ofertas atractivas en el entorno. Además, en el análisis de las bajas realizado en el capítulo anterior se constata que el motivo salarial constituye una de las causas que afectan la fluctuación. En el caso de los trabajadores no docentes, con una representación del 43.38%, el cargo que más incidió fue el de Agente de Seguridad y Protección, que representó un 18.88% del total de bajas no docentes, sin incluir los traslados de agentes de seguridad y protección a otras áreas internas no docentes de la universidad.

En materia salarial, la Universidad al ser una entidad presupuestada, no puede implementar sistemas de pagos por resultados, al menos en función de lo legislado. Sin embargo, existen otras formas de remuneración, salariales y no salariales, que

evidentemente constituyen incentivos para los profesores e investigadores que las disfrutan. Estas son las siguientes:

1. Remuneración por la participación en proyectos de Investigación.
2. Salario por contratos de consultoría y asesoría a través del Centro Internacional de la Habana (CIH).

Para el caso del pago por remuneración por la participación en proyecto, además de ser un mecanismo de incentivar el desarrollo de la ciencia, también es una vía de estimular materialmente a los investigadores. Para esto es aplicada la Res. 287/2019 del Ministerio de Ciencia, Tecnología y Medio Ambiente (CITMA), que emplea el mecanismo para desarrollar la remuneración. Sin embargo, de la plantilla que posee la Universidad de Holguín, solo un 11.89 % de los profesores fijos han sido remunerados por la participación en proyectos en los últimos dos años. Además, los profesores e investigadores que participan en proyecto se acumulan en facultades y departamentos específicos. Esto implica que puede existir un nivel de incentivo en estas áreas superior a los que no poseen esa participación. A continuación, se presentan los porcentajes de docentes que perciben remuneración por participar en proyectos por facultades (figura 2.5).

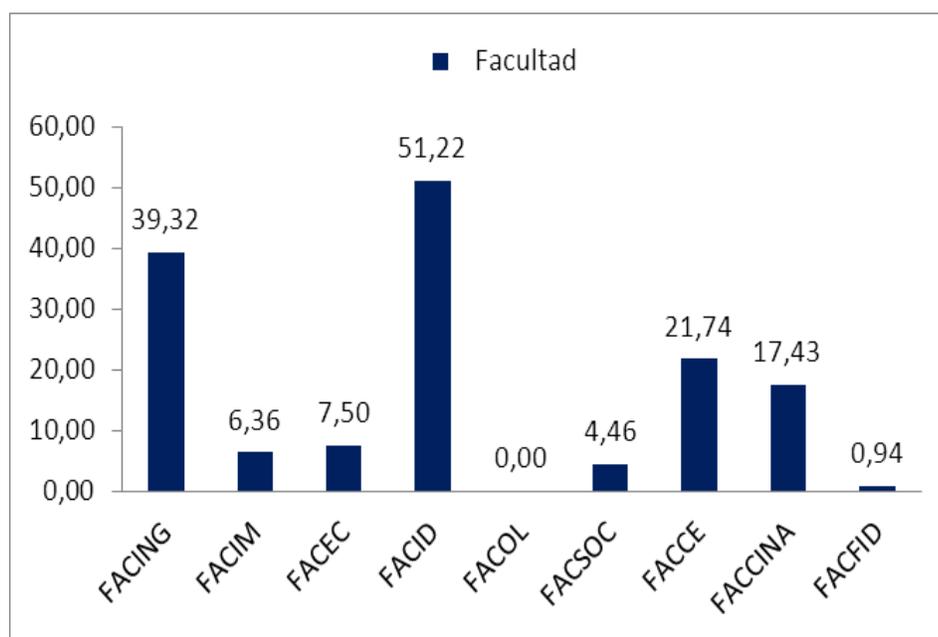


Figura 2.5. Análisis por facultades de los docentes que perciben remuneración por participar en proyectos (expresado en porcentajes)

Se puede observar que en la facultad de Ingeniería Industrial hay más de un 50% de profesores que pertenecen a proyectos y por ende perciben remuneración. Además, otras facultades como la Facultad de Ingeniería (39.32%) y Ciencias de la Educación (21.74%) tienen un porcentaje representativo. Sin embargo, facultades como la Facultad de Cultura Física (0.94%) y la Facultad de Comunicación y Letra (0%) poseen resultados negativos, lo que evidencia que además de no tener una contribución a la ciencia por este concepto, tampoco garantizan esta forma de incentivo material en los profesores e investigadores. En este proceso juegan un papel importante los líderes científicos y cuadros y no en todas las áreas se realizan las mismas acciones para lograr la creación y aprobación de estos proyectos, lo que constituiría otro incentivo material de importancia para el trabajador.

Sobre el pago de salario a través del CIH, igualmente que para el pago por participación en proyectos, juega un papel importante las capacidades de los docentes y directivos de las áreas para buscar alternativas de servicios que los mismos pueden prestar, y por los cuáles se brinda una remuneración. En el caso de CIH, si bien como empresa independiente es quien realiza el pago, se apoya en las Universidades para que le oferten la fuerza de trabajo y el conocimiento para cumplir con ese objeto social. Es por lo tanto que esta alternativa constituye un privilegio para el docente universitario de participar en estas acciones las cuáles le generan remuneración.

Sobre el total de profesores, solo el 6.79% de la plantilla de docentes ha participado en servicios de CIH en los últimos 2 años, por lo que se considera que aún existen posibilidades de mejora para incluir a más docentes en estos servicios. Esto, además de contribuir al desarrollo del territorio y sus entidades, constituye otra variante de estimulación material al docente. A través del análisis por facultades (figura 2.6) se evidencia como la Facultad de Ingeniería Industrial tiene una gran representatividad (82.93%) en estos servicios y por lo tanto indica que sus docentes han sido remunerados por este concepto. Por otra parte, la facultad de Ciencias económicas (27.50%) es otra que ha tenido una participación aceptable en este sentido. Sin embargo, el resto ha tenido una pobre participación en estos servicios, donde se destaca con una nula participación a la Facultad de Cultura Física (0%).



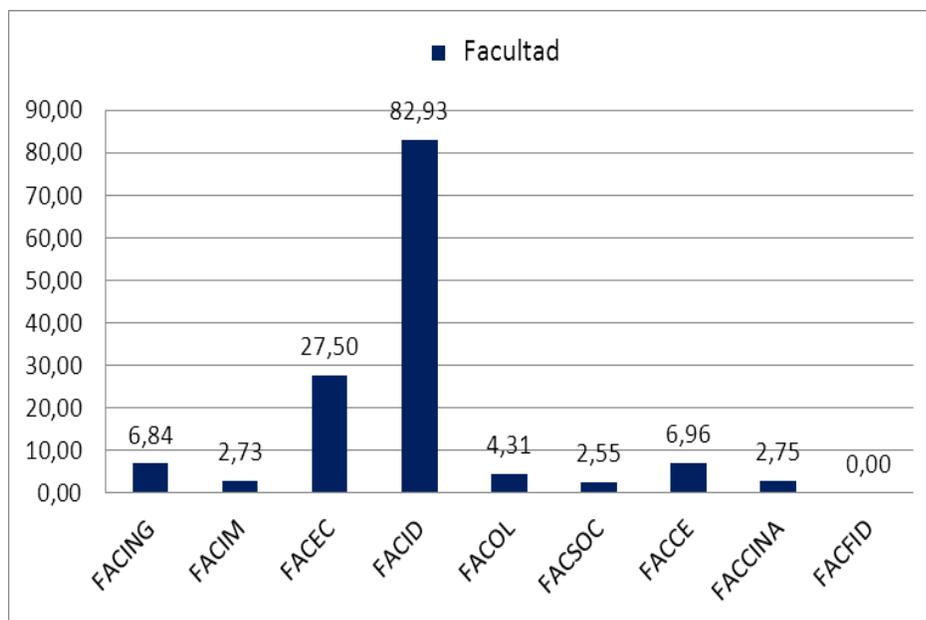


Figura 2.6 Análisis por facultades de la participación en servicios a través del Centro Internacional de la Habana

En el caso de las facultades con menos representatividad en este servicio, deben confeccionar las carteras de negocios en correspondencia de cómo esta área puede tributar desde la ciencia y el conocimiento a las demandas del territorio y de las entidades del mismo. A partir del año 2023, con la creación de la Empresa de Interfaz, este mismo tipo de servicio alcanzará más auge, debido a que los ingresos por conceptos de estas tareas, no solo responderán al territorio y remunerarán al docente, sino que también aportarán ingresos a la Universidad (lo que podría permitir tener más disponibilidad para desarrollar mayores acciones de atención al hombre). Es por esto necesario, la inclusión y representatividad de todas estas áreas en estos servicios, lo que lograría un mecanismo de incentivo superior para la entidad y sus docentes.

Atención al hombre

Para la realización adecuada de un diagnóstico al programa de atención al hombre se confeccionó una lista de chequeo⁹ (anexo 6), la cual fue verificada por los directivos de la universidad.

⁹ Los elementos a verificar en la lista de chequeo se extrajeron del reglamento de incentivos y premiaciones, atención al hombre y mejoramiento de las condiciones de trabajo de la UHo previa consulta con los miembros del equipo de trabajo.

Al aplicar el instrumento propuesto se obtuvieron los siguientes resultados:

1. Sobre el proceso de informatización se señaló que los medios informáticos con que cuenta la universidad son insuficientes, debido a que:
 - La universidad cuenta con 2260 computadoras (PC), de ellas 2000 en funcionamiento, ubicadas principalmente en los 37 laboratorios de informática que existen en la institución. Con respecto a la cantidad de trabajadores docentes y no docentes de la universidad, esta cifra representa un índice bajo, que influye principalmente en los departamentos que por su tipo de trabajo y las especificaciones a nivel de facultad requieren un mayor uso de las PC, aunque se ha intencionado que estos sean los departamentos priorizados, la disponibilidad sigue baja. En el caso de los trabajadores no docentes, en ocasiones no es necesario que cada trabajador tenga asignada una PC, pero para aquellos que lo requieren igualmente este recurso es insuficiente. En sentido general la escasez de la asignación de los medios de cómputo se debe a que la institución no cuenta con estos medios para ser asignados a cada uno de los trabajadores
 - Hoy en día el uso del equipamiento de la tecnología de la informática y las comunicaciones (TIC) van mucho más allá de una simple computadora, debido a la implementación del teletrabajo, el trabajo a distancia y otras modalidades, para las cuales los dispositivos de más uso, principalmente para el caso de los profesores investigadores son los dispositivos móviles como laptop, tablets, celulares, entre otros. En este caso es escasa disponibilidad de estos medios, lo que dificulta su asignación y por consiguiente la realización de estas actividades
 - En el caso de las líneas corporativas, también son consideradas limitadas. Al inicio su asignación era para los funcionarios y directivos de primer nivel, que por sus funciones de trabajo requerían mayor comunicación, no se tenían en cuenta a los trabajadores para el uso de la investigación. A raíz de una flexibilización del uso del internet en las líneas corporativas, se incluyeron para la asignación de estas líneas con datos móviles a cargos docentes, jefes de departamentos, directores de centros de estudios, entre otros docentes, no solo con el objetivo de comunicarse sino como una herramienta para facilitar la investigación. Esto trajo consigo que la cantidad de líneas a asignar fueran superiores y por ende la disponibilidad



insuficiente. Además, con el objetivo de aumentar los cargos de docentes e investigadores que pudieran acogerse a ese servicio, se entregaron 128 Router LTE, que aun así con respecto a la cantidad de trabajadores con que cuenta la universidad es considerado escaso.

En sentido general los pocos recursos informáticos que se disponen limitan a la institución, principalmente en los procesos de investigación, superación, posgrado y el proceso de informatización.

2. En cuanto al proceso de aseguramiento se evidencia que:

- La universidad cuenta con una oferta de alimentación, principalmente el servicio de almuerzo, aunque también se oferta comida en algunos casos a los trabajadores que se alojan en la residencia de posgrado. Mensualmente los trabajadores y estudiantes reciben un balance y sub-balance por parte del gobierno para la asignación de los productos alimenticios como son: los granos (arroz, frijoles, chícharo), aceite, sal y el plato fuerte. En el período 2021-2022 la Universidad ha tenido que regular esta alimentación debido a que los estudiantes no han recibido estos balances y en ocasiones cuando llega no incluye el plato fuerte, por lo que le distribuyen el correspondiente a los trabajadores del centro a los estudiantes para ofertar un mejor servicio, principalmente en el horario de la tarde
- En cuanto a las meriendas ofertadas se ha logrado un mayor grado de satisfacción, aunque no el requerido, debido a que solo se oferta merienda cuando la disponibilidad lo permite y se les exige el pago de esta, debido a las nuevas disposiciones normativas estipuladas, condición de la cual estaban eximidos anteriormente
- En cuanto al uniforme se ha logrado que la Empresa Nacional de Producción y Servicios de Educación Superior (ENPSES) realice esta tarea con determinada frecuencia, lo que ha permitido asignar uniforme al personal de la cocina, servicio interno y transporte. En el caso del calzado se han realizado contratos con entidades no estatales para la compra de los mismos y así lograr su distribución al personal que lo requiere. Cabe destacar que aunque se ha logrado cierta estabilidad con la asignación del uniforme y calzado, no se efectúa de forma



permanente por no contar en ocasiones con el presupuesto suficiente para la compra de los mismos.

- La universidad cuenta con el servicio de transportación para los trabajadores; el mismo tiene cuatro rutas establecidas para el personal que firma tarjeta, no quiere decir que el personal docente que no cumpla esta característica esté excepto de utilizarlo. La situación dada por la inestabilidad del transporte público incentiva que el mayor personal de la universidad deba utilizar el transporte obrero, lo que provoca que las guaguas estén hacinadas; como consecuencia están sobrecargadas, lo que puede provocar accidentes. A pesar de que se cuenta con el parque de transporte que en cierta medida cumple con la demanda, la asignación de combustible otorgada al centro por lo general es insuficiente, lo que da lugar a que el transporte obrero solo pueda estar disponible unos pocos días en el mes.

3. Además, se pudieron constatar otros aspectos tales como:

- Siempre que la disponibilidad lo permita se le es entregado el aseo a los trabajadores de las áreas que así lo requieran. No obstante, en las ocasiones que la disponibilidad es baja no le es entregado a todo el personal que lo necesita, ni la cantidad necesaria
- En el caso del personal docente presentan mejor situación con los medios e instrumentos de trabajo, pues se les entrega tiza, borrador y un paquete de hojas una vez al año, además que en las aulas también tienen acceso a estos medios. Sin embargo, el personal no docente (oficina y mantenimiento) en ocasiones no cuenta con los medios suficientes, lo que trae consigo que los mismos deban traer algunas herramientas de casa
- Los directivos se preocupan por las condiciones de trabajo, fundamentalmente por la iluminación, riesgos laborales y condiciones de seguridad. Sin embargo, las medidas que llevan inversión de recursos se quedan a nivel de solicitud, esto por lo general debido al déficit de presupuesto existente para ejecutar estas acciones
- Los cuadros del primer nivel cuentan con vehículos asignados. En estos momentos se están haciendo compras de motos eléctricas para abarcar a la



mayor cantidad de cuadros posibles en dependencia de los niveles de prioridad establecidos por la Dirección de la Universidad

- Existe programa de atención para los recién graduados, con mayor prioridad a los que se preparan para ser docentes. En el caso de los cuadros, estos presentan un programa de atención organizado por la dirección de cuadro que incluye estímulos materiales y actividades.

Estimulación moral

Dentro del Sistema de Incentivos y Premiaciones (SIP) se hizo un análisis crítico del proceso específico de premio. Para ello se revisó el reglamento con que cuenta la Universidad. Este reglamento recoge los principios y niveles en que se basa el sistema de incentivos y premiaciones, los cuales son individuales y colectivos, establece las categorías para seleccionar a los mejores trabajadores y colectivos laborales que serán estimulados, además establece el procedimiento para el otorgamiento de los premios, las indicaciones a seguir para realizar las propuestas, el cronograma a efectuar para la realización del proceso de premiación, de así como las comisiones necesarias para llevar a cabo dicho proceso.

En el análisis realizado se pudo constatar que existen un grupo de deficiencias en el proceso de otorgamiento de los premios, que provoca que en ocasiones no se considere justa la selección de los trabajadores y colectivos, entre las que se encuentran las siguientes:

- Se presentan criterios generales a tener en cuenta para la evaluación de cada premio, pero no se conciben indicadores que permitan evaluar cuando un profesor o colectivo debe ser evaluado de muy bien, bien, regular o mal, ni se establece la importancia relativa de cada indicador en la evaluación integral del premio, lo que deviene en la subjetividad por parte del colectivo evaluador
- Los jefes de departamento en la propia convivencia en la universidad, desarrollan grupos de afinidad como parte de las relaciones interpersonales, lo que propicia que su criterio pueda estar enfocado en favorecer a unos profesores sobre los otros



- No existe una herramienta que desde el punto de vista cuantitativo permita establecer la evaluación de cada premio y con ello alcanzar mayores niveles de objetividad y efectividad en la toma de decisiones.

En observación directa se evidencia que no existe un ambiente de estimulación, cuando el proceso de incentivos y premiaciones está en desarrollo, por existir poca comunicación. Esto se debe a que:

- No se publica en la página web de la universidad el período en que se desarrolla el proceso de selección de los trabajadores, ni se realizan reuniones con esta finalidad, lo que provoca que los trabajadores desconozcan que son objeto de un proceso para conocer de ellos cual es la propuesta para optar por una categoría de premio
- No le entregan a la Dirección de Recursos Humanos en tiempo por parte de las Facultades, CUM o FUM las propuestas de los trabajadores, lo que le resta tiempo de trabajo a las comisiones y por ende afecta la calidad del proceso de selección
- Se viola el cronograma de selección a nivel de base, departamento o centro de estudio, facultad, CUM o FUM lo que permite que se elaboren en un periodo de tiempo muy corto las fundamentaciones de las propuestas, y por ende no alcancen la calidad que se requiere.

Con la finalidad de lograr una mayor comprensión de los aspectos expuestos anteriormente se confeccionó el Diagrama Causa-Efecto (Anexo 7).

2.3 Etapa 3. Estrategia de solución

Objetivo: diseñar la estrategia global de solución a los problemas detectados, es decir diseño y/o perfeccionamiento del proceso de estimulación.

A continuación, se abordan las posibles soluciones a las deficiencias detectadas en el diagnóstico realizado al proceso de estimulación laboral de la universidad.

En el caso del componente de estimulación material, precisamente en el contexto salario no se podrá incidir en esta investigación, debido a que el salario está regulado a través del ministerio de educación superior. Con relación a este aspecto se tomó la iniciativa de elevar los planteamientos en cuanto a la inconformidad salarial de los trabajadores al ministerio. Sin embargo, sobre las otras



remuneraciones salariales y no salariales (CIH y remuneración por la participación en proyectos de Investigación) si se incluyen acciones.

Teniendo en cuentas lo antes expuesto se confeccionó un plan de acciones (Anexo 8) con la finalidad de dar soluciones a las principales deficiencias detectadas en el desarrollo de la investigación.

Con vistas a darle cumplimiento a la medida número 16 del plan de acciones, se diseñó una herramienta que favorece la acertada toma de decisiones, en cuanto a la selección de los trabajadores y colectivos para el otorgamiento de los premios. Esta herramienta se nutre de la evaluación de los profesores de acuerdo a los indicadores de cada premio, y de los colectivos laborales de acuerdo a su grado de participación en los procesos.

2.3.1 Premios individuales docentes

Para evaluar cada premio independiente es necesario establecer indicadores específicos, así como la importancia relativa de cada uno de ellos en el mismo. Para generar los indicadores se utilizaron dos fuentes fundamentales: la asociación de los indicadores de procesos llevados a indicadores individuales y la inclusión por parte de las comisiones de otros indicadores que se consideran importantes pero que no son incluidos en la planificación estratégica. En el caso del otorgamiento de la importancia relativa de cada indicador se presentaron los indicadores propuestos por cada premio a los correspondientes jefes de proceso en el Consejo de Dirección, y estos establecieron una evaluación según su experiencia y conocimiento. El resultado para el otorgamiento de cada premio será el producto de la evaluación del indicador por su importancia relativa.

Para evaluar a los profesores en cada uno de los indicadores establecidos, se propone la escala siguiente:

- Evaluación de Mal (1): Evaluación otorgada en caso de decrecimiento notable del indicador
- Evaluación de Regular (2): Está relacionada con el escaso cumplimiento del indicador
- Evaluación de Bien (3): Se refiere al cumplimiento medio del indicador



- Evaluación de Muy bien (4): Está asociada a un avance notable del desempeño del profesor en el indicador.

El premio **mejor profesor integral** corresponde el principal premio individual docente, el mismo se deriva de la evaluación de los aspectos siguientes: trabajo docente educativo en pregrado y posgrado, trabajo político ideológico, trabajo metodológico, trabajo de investigación e innovación, superación individual y trabajo extensionista. Por lo que se definen estos aspectos como los indicadores a evaluar para el otorgamiento de este premio.

A partir del resultado del mejor profesor integral se derivan otros premios tales como:

- Mejor profesor joven (menor de 35 años)
- Mejor profesor a tiempo completo de CUM-FUM
- Mejor profesor a tiempo parcial
- Mejor recién graduado del nivel superior.

Además se le establecieron indicadores a los premios mejor profesor en el trabajo educativo y metodológico; mejor profesor en la actividad extensionista; mejor profesor en la superación profesional, maestría y especialidades; mejor profesor en el trabajo de doctorado; mejor profesor en el uso de las tecnologías educativas y mejor profesor en trabajo científico investigativo y mejor profesor en la dirección del trabajo científico estudiantil.

En el caso del premio mejor trabajador en el trabajo político ideológico no se establecieron indicadores, debido a la subjetividad que pueda existir, por lo que este resultado es el ofrecido por la comisión.

En caso del premio mejor investigador joven, se debe tener en cuenta el resultado obtenido del premio mejor profesor en el trabajo investigativo con la particularidad de que debe ser menor de 35 años.

No se definieron indicadores para los premios de: mejor coordinador del colectivo de carrera, mejor coordinador del colectivo de carrera en las CUM-FUM, mejor profesor principal de año académico, mejor profesor guía, mejor jefe de disciplina, mejor profesor en la defensa, profesor con el mejor resultado en el financiamiento de proyectos, mejor profesor en la captación de divisas, mejor profesor en apoyo al control interno, mejor profesor en apoyo al sistema de gestión de la calidad, mejor



metodólogo, mejor cuadro, mejor representante de comunicación de CUM/Facultad, mejor activista de comunicación digital en las redes sociales, mejor trabajador de apoyo a tareas relacionadas en el proceso de información científico técnico, mejor jefe de proyecto de internacionalización, mejor anirista, mejor trabajador en la actividad sindical y mejor dirigente sindical, debido a la subjetividad que pueda existir, por lo que este resultado es el ofrecido por la comisión.

En el anexo 9 se muestra la proyección de la herramienta diseñada para una categoría de premio.

2.3.2 Premios Colectivos docentes

Para lograr una alineación con la estrategia de la universidad se propone vincular el otorgamiento de los premios colectivos con sus respectivos procesos (Anexo 10), para ello se pretende evaluar a los colectivos docentes y no docentes de acuerdo al resultado de los indicadores esenciales y necesarios de cada proceso.

Para determinar la importancia relativa de cada indicador en el proceso se le otorga en valor de dos (2) a los indicadores esenciales y con el valor de uno (1) los necesarios.

El tipo de escala a utilizar para la evaluación del colectivo en el indicador, teniendo en cuenta el resultado obtenido en el año a evaluar con respecto al anterior, es la siguiente:

- Indicador incumplido o mal (1): decreció notablemente
- Indicador parcialmente cumplido o regular (2): No tuvo avance
- Indicador cumplido o bien (3): tuvo un avance en el indicador
- Indicador sobrecumplido o Muy bien (4): tuvo un avance significativo.

En el anexo 11 se muestra la proyección de la herramienta diseñada para una categoría de premios.

No se definieron indicadores para los premios de: mejor sección sindical y mejor área en el trabajo político ideológico, debido a que no es posible vincularlos directamente con los procesos de la universidad, por lo que este resultado es el ofrecido por la comisión.

Con vistas a identificar la mejor facultad, CUM o FUM integralmente, el mejor departamento docente y el mejor departamento docente de CUM-FUM, se tendrá en



cuenta el resultado obtenido en los indicadores en cada uno de los ocho procesos con que cuenta la universidad y la importancia relativa que se le otorga a cada uno de ellos. Para establecer la importancia relativa de cada uno de los procesos, se aplicó el método de expertos basado en el criterio de concordancia de Kendall para el cual se seleccionaron 19 expertos teniendo en cuenta su experiencia y su calificación, a estos se le otorgaron 8 puntos a distribuirlos de manera descendente (8 más importante y 1 al menos importante) (Anexo 12). Como resultado de la aplicación del método se obtuvieron los siguientes resultados:

Tabla 2.1 Ponderación establecida a los procesos de la universidad

No	Proceso	Peso
1.	Formación Pregrado	0.21
2.	Formación Posgrado	0.18
3.	Ciencia, tecnología e Innovación	0.17
4.	Extensión Universitaria	0.11
5.	Recursos Humanos y Cuadros	0.10
6.	Recursos materiales y financieros	0.07
7.	Informatización y Comunicación	0.08
8.	Internacionalización	0.08
Total		1.00

En el caso del premio mejor facultad en el sistema de gestión de la calidad, no se establecen indicadores vinculados a los procesos. Para el otorgamiento de este premio se analizará el resultado de los siguientes aspectos en el año que se evalúa:

- Las facultades que hayan presentado uno o más programas de acreditación
- Los aspectos valorativos y subjetivos, que serán considerados por la comisión y la Dirección de calidad, organización y planificación
- El resultado de los indicadores en cuanto a cantidad de programas planificados contra programas presentados
- Los resultados de calidad por la junta nacional de acreditación.

2.3.3 Premios Individuales y Colectivos no docentes

En caso de los premios individuales y colectivos no docentes se propone mantener la decisión de ser otorgados por la comisión, debido a que son premios específicos que no vienen asociados directamente a los indicadores de la planeación estratégica.

Estos premios son:

Individuales:

Mejor Funcionario no docente, mejor trabajador de apoyo a tareas relacionadas con el proceso de Informatización, mejor trabajador de la residencia estudiantil, mejor trabajador en funciones de administrador, mejor trabajador en la categoría de técnico, mejor trabajador en la actividad económico contable, mejor trabajador de la actividad de aseguramiento, mejor trabajador en la actividad de secretaría, mejor trabajador en la actividad de seguridad y protección

Colectivos:

Mejor colectivo no docente, residencia estudiantil más destacada, mejor área en la actividad de secretaría, colectivo en seguridad y protección más destacado.

Para facilitar el trabajo de las comisiones sobre la base de los análisis realizados se confecciona una herramienta a través de un libro de cálculo de Microsoft Office Excel, el cual se agrupa por tipo de premios y por comisiones.

CONCLUSIONES

Con la realización de la presente investigación, que tuvo lugar en Universidad de Holguín, se arribó a los siguientes resultados:

1. Mediante la revisión bibliográfica tanto nacional como internacional sobre la estimulación moral y material unida a la satisfacción laboral y la elaboración del marco teórico práctico metodológico referencial de la investigación, se evidenció la existencia de un problema profesional dado por la necesidad de las organizaciones de contar con trabajadores motivados a la realización de sus funciones y satisfechos con esta.
2. Se analizaron varios procedimientos, evidenciándose que el de (Álvarez López, 2001) es el que más se adecuaba en aras de la realización de la investigación a desarrollar.
3. Se evidenció la necesidad de realizar un análisis al proceso de estimulación laboral de la universidad, por existir insatisfacción laboral principalmente en las dimensiones condiciones de trabajo y estimulación moral y material.
4. Se detectaron un conjunto de deficiencias que influyen de manera negativa en el proceso de estimulación. Concentrado principalmente en el sistema de incentivos y premiaciones establecido en la universidad, debido a que los trabajadores no consideran justo la asignación de estos.
5. Se elaboró un plan de acciones con la finalidad de erradicar las deficiencias detectadas, que son prácticas y viables en el estado actual.
6. Se diseñó una herramienta que favorece la acertada toma de decisiones, en cuanto a la selección de los trabajadores y colectivos para el otorgamiento de los premios.



RECOMENDACIONES

A partir de los resultados obtenidos y de las conclusiones declaradas anteriormente, se proponen las recomendaciones siguientes:

1. Cumplir con el plan de acciones propuesto en la investigación, para dar solución a las deficiencias encontradas en la universidad para contribuir a perfeccionar el proceso de estimulación laboral vigente.
2. Hacer un adecuado uso de la herramienta diseñada para el otorgamiento de los premios individuales y colectivos, tanto a los trabajadores como colectivos docentes y no docentes.
3. Continuar con el perfeccionamiento de la herramienta diseñada, para contribuir a elevar la toma acertada de decisiones en el proceso de incentivos y premiaciones, debido a que existen premios a los que en la presente investigación no le fue posible el establecimiento de indicadores.
4. Continuar la divulgación de los resultados obtenidos en la investigación para la generalización de los resultados, para favorecer a futuras investigaciones.

BIBLIOGRAFÍA

1. Álvarez López, Luis Felipe. (2001). *Procedimiento de diseño de sistemas de estimulación para las organizaciones* (Tesis para optar por el título de master en dirección), Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya", Holguín. Cuba.
2. Álvarez Santos, Lidisbeth. (2015). *Procedimiento para la mejora de la satisfacción laboral. Aplicación en hospitales de la provincia de Holguín.* (Tesis presentada en opción al título de máster en Ingeniería Industrial), Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya", Holguín. Cuba.
3. Arboccó Quesada, Dante. (2019). La estimulación laboral. *Entorno Empresarial*, Recuperado de: <https://entorno-empresarial.com/la-estimulacion-laboral/>
4. Armijos Mayon, Franklin Brian, Bermúdez Burgos, Aaron Isaac y Mora Sánchez, Norman Vinicio. (2019). Gestión de administración de los Recursos Humanos. *Revista Universidad y Sociedad*, 11(4), 163-170, ISSN: 2218-3620,
5. Asamblea Nacional del Poder Popular. (2014). *Ley 116 Código de trabajo*,
6. Calderón, Jesús A y Mousalli, Gloria M. (2012). Capital humano: Elemento de diferenciación entre las organizaciones. *Actualidad Contable Faces*, 15(24), 05-18, ISSN: 1316-8533,
7. Capó Pérez, José R, Castillo Calderín, Julia Damaris y González Perdigón, Saily (2013). Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano para las Universidades cubanas. Caso Universidad Agraria de la Habana. *Revista Congreso Universidad*, II (3), ISSN: 2306-918X
8. Consejos de Ministros. (2007). Decreto Ley No 281 Reglamento para la implementación y consolidación del sistema de dirección y gestión empresarial estatal. *Cuba*,
9. Cruzata Pérez, Douglas René. (2019). *Diseño del proceso de estimulación moral en la Universidad de Holguín.* (Tesis presentada en opción al título de Ingeniero Industrial), Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya", Holguín. Cuba.
10. Cuesta Santos, Armando. (2010). Tecnología de la Gestión de Recursos Humanos. *ISPJAE. La Habana. Cuba*,



11. Díaz Torres, Lázaro y Canivell Cruz, Gilberto. (2016). La estimulación moral como proceso de motivación el sector cooperativo. *Cooperativismo y Desarrollo: COODES*, 4(1), 33-40.
12. Escobar Rodríguez, Mayra Divón. (2019). Desarrollo del Capital Humano. Antecedentes y conceptos de Capital Humano. *Centro Universitarion UAEM TEXOCOCO*, Recuperado de: http://ri.uaemex.mx/bitstream/handle/20.500.11799/108683/secme-24520_1.pdf?sequence=1&isAllowed=y
13. Finalé de la Torre, Nirva Beatriz (2022). Gestión de Capital Humano. Curso On line de Gestión de Capital Humano. Centro de Estudios Laborales y de Seguridad Social (CELASS). Cuba
14. González Rodríguez, Lázaro. (2004). Los estímulos morales y materiales en el desarrollo económico y la formación del hombre nuevo. *Revista Cuba siglo XXI*, Recuperado de: https://www.nodo50.org/cubasingloXXI/economia/grodriguez1_310904.htm
15. Guerreo Velázquez, Maydelis. (2020). *Estudio de Organización del tranajo en la UEB producciones varias perteneciente a la Empresa Agropecuaria MININT Holguín*. (Tesis presentada en opción al título de Ingeniero Industrial), Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya", Holguín. Cuba.
16. Hernández Darías, Ileana , Fleitas Triana, María Sonia y Salazar Fernández, Diana (2011). Particularidades de la gestión de los recursos humanos en empresas cubanas. *Avanzada Científica*, 14(1), 35-46, ISSN: 1029-3450,
17. Jama-Zambrano, Víctor Reinaldo. (2018). Gestión de recursos humanos en la empresa: un paradigma del siglo XXI. *Revista Científica FIPCAEC (Fomento de la investigación y publicación en Ciencias Administrativas, Económicas y Contables)*. ISSN: 2588-090X. *Polo de Capacitación, Investigación y Publicación (POCAIP)*, 3(8), 65-83, ISSN: 2588-090X,
18. Jiménez Torres, Orestes Rafael (2017). *Procedimiento para la valoración del impacto de la estimulación al trabajo en la gestión empresarial*. (Tesis presentada en opción al título académico de máster en Ingeniería Industrial), Universidad Central "Marta Abreu" de las Villas, Cuba



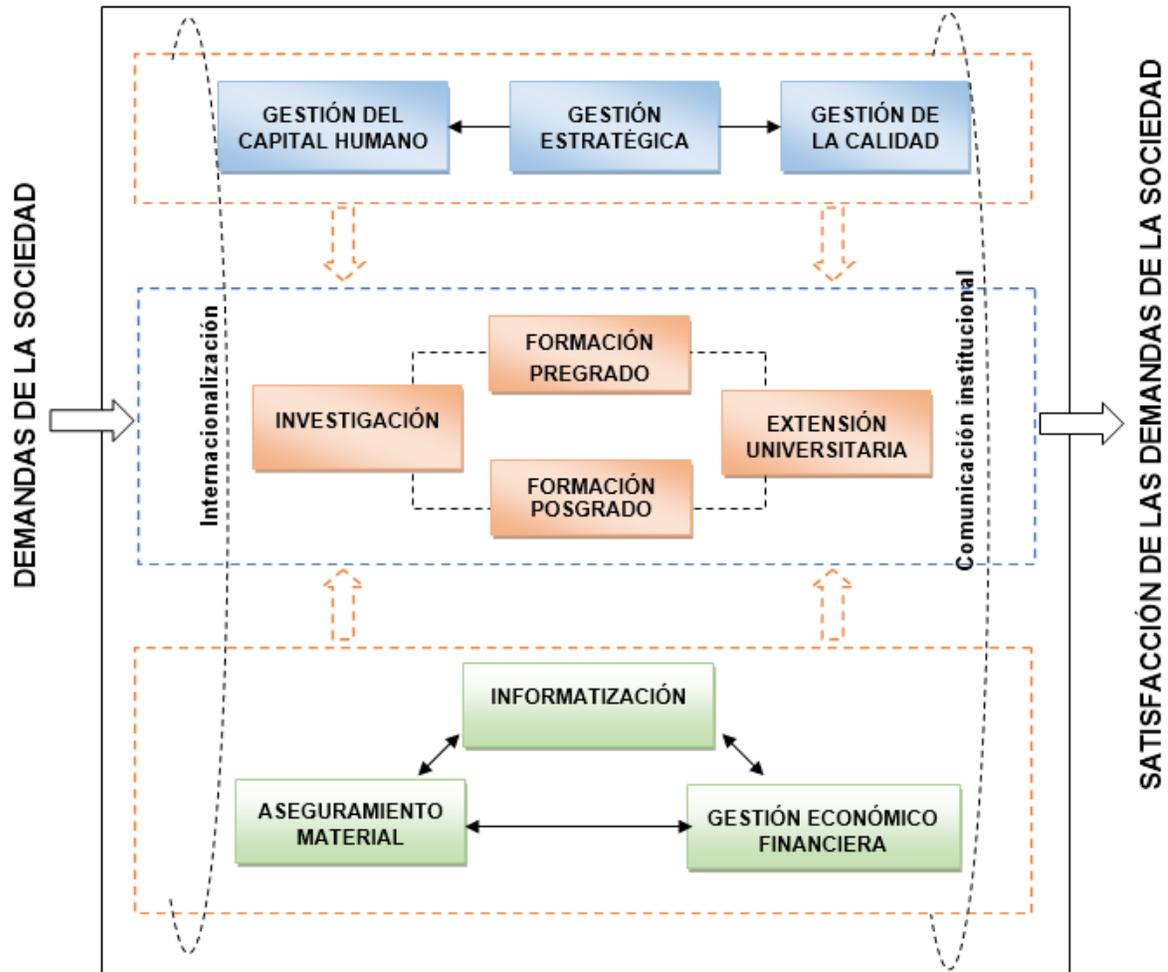
19. Leyva Laguna, Adrian. (2018). Procedimiento con enfoque multicriterio para la evaluación de la integralidad por las categorías evaluativas de la FEU. (Tesis presentada en opción al título de Ingeniero Industrial), Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya". Holguín. Cuba
20. Ministerio de Educación Superior. (2014). Resolución 66 Procedimiento para la evaluación de los profesores de la universidad del Sistema de Educación Superior.
21. Ministerio de Educación Superior. (2016). Resolución 85 Reglamento para la aplicación de las categorías docentes de la educación superior
22. Ministerio de Educación Superior. (2017). Resolución 95 Reglamento sobre Atención al Hombre, Mejoramiento de las condiciones de trabajo, Sistemas de Intensivos y Premiaciones, plan vacacional, las graduaciones y conmemoraciones de las entidades del MES.
23. Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. (2006). Resolución 26 Reglamento general sobre Organización del Trabajo.
24. Morales Cartaya, Alfredo. (2006). *Contribución para un modelo cubano de Gestión Integrada de Recursos Humanos*. (Tesis en opción al grado científico de doctor en ciencias técnicas), ISPJAE, La Habana. Cuba.
25. Naumov García, Sergio Luis. (2018). *Gestión e innovación total del capital humano*: Grupo Editorial Patria, ISBN: 6077449423.
26. Nuñez Cruz, Carlos Rafael. (2018). *Gestión de la Idoneidad de los trabajadores en unidades del sector estatal de la construcción. Caso UEB Asfalto*. (Tesis presentada en opción al título de master en Ingeniería Industrial), Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya", Holguín. Cuba.
27. Oficina Nacional de Normalización. (2007a). NC 3000 Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano- vocabulario. *La Habana. Cuba*,
28. Oficina Nacional de Normalización. (2007b). NC 3001 Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano- Requisitos. *La Habana. Cuba*,
29. Pineda López, Yakelin (2019). Procedimiento para la mejora de la satisfacción laboral en la sucursal CIMEX Holguín. (Tesis presentada en opción a máster en dirección). Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya", Cuba



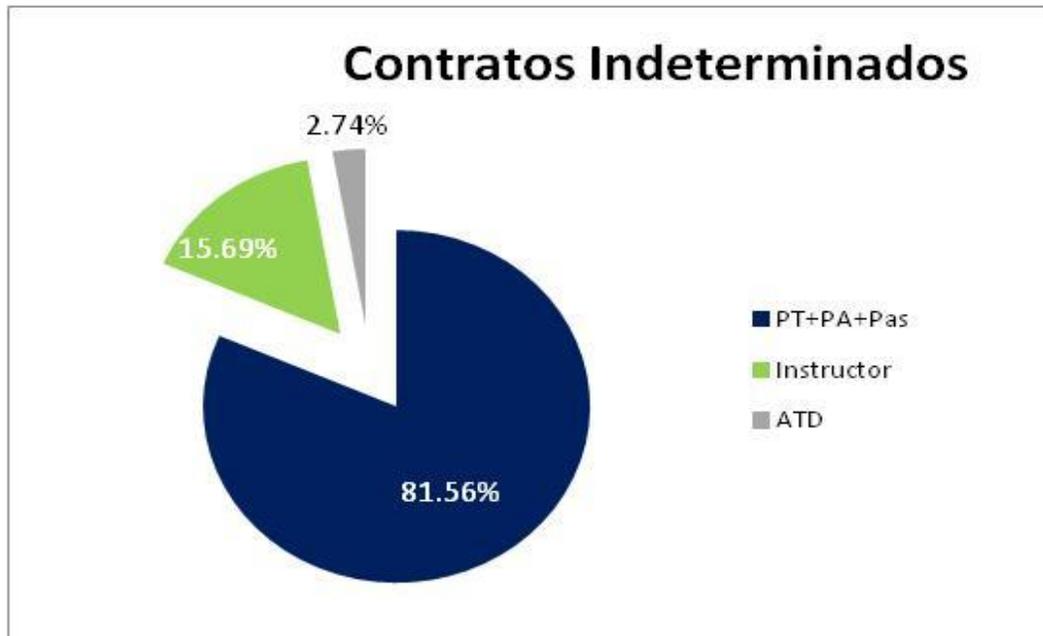
30. Pinto Colmenares, Jaime Alonso. (2014). Evolución del capital humano a través de las teorías administrativas.
31. Reyes Batista, Eliza Ideltrudis. (2009). Procedimiento de gestión para la estimulación, aplicación en la empresa de Tabaco de Holguín. (Tesis en opción al título académico de máster en Ingeniería Industrial), Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya", Cuba.
32. Ricardo Herrera, Lizmary, Velázquez Zaldivar, Reynaldo y Torralbas Blázquez, Ana de Lourdes. (2018). Perfeccionamiento de la Gestión de Capital Humano en áreas económicas de universidades. XXXIX(3), 237-249, ISSN 1815-5936
33. Rivera-Garcia, Luis Miguel. (2019). Reclutamiento y selección del personal empresarial. *Revista Científica FIPCAEC (Fomento de la investigación y publicación en Ciencias Administrativas, Económicas y Contables)*. ISSN: 2588-090X. *Polo de Capacitación, Investigación y Publicación (POCAIP)*, 4(12), 58-71, ISSN: 2588-090X,
34. Souto Anido, Lourdes, Marrero Ancizar, Yaimary, Márquez-Sánchez, Fidel, y Vergara-Romero, Arnaldo. (2020). Incidencia de la Gestión de los Recursos Humanos en los resultados Organizacionales: ¿mito o realidad? *GECONTEC: Revista Internacional de Gestión del Conocimiento y la Tecnología*, 8(1), 1-23.
35. Universidad de Holguín. (2021). Reglamento sobre incentivos y premiaciones, atención al hombre y mejoramiento de las condiciones de trabajo. *Holguín. Cuba*,
36. Vázquez González, Odelkis. (2019). *Metodología para el Sistema de Capital Humano de los profesores en la universidad Agraria de la Habana basada en competencias laborales*. (Tesis presentada en optar por el grado científico de doctor en ciencias económicas), Universidad de La Habana, Cuba.
37. Zarazúa Vilchis, José Luis (2020). Administración de Recursos Humanos vs. Gestión del Capital Humano. Diferencias, coincidencias y contradicciones. *Revista Gestión y estrategia*(56), 37-50, ISSN: 1606-8459,



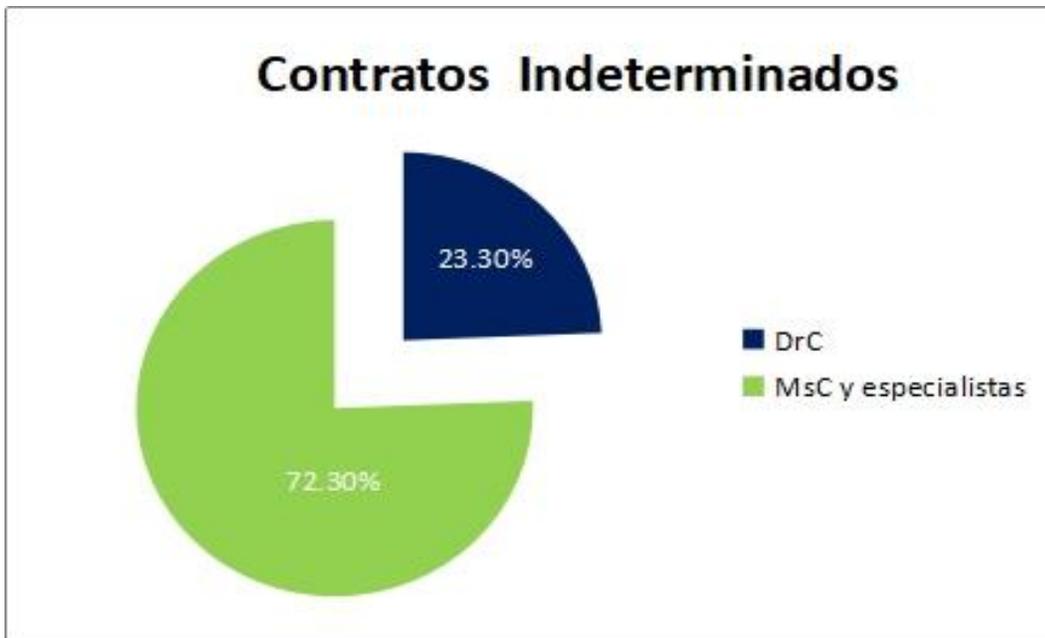
Anexo 2. Mapa de procesos de la Universidad de Holguín



Anexo 3. Composición de la fuerza de trabajo. Composición por categoría docente



Anexo 4. Composición de la fuerza de trabajo. Composición por categoría científica



Anexo 5. Encuesta de satisfacción laboral variante I (Álvarez Santos, 2015)

Estimado(a) trabajador(a): Se está realizando un estudio con el objetivo de conocer el estado actual en que se encuentra su satisfacción laboral. Sería de mucha utilidad contar con su opinión que contribuirá a un mejor desarrollo del estudio. El éxito de esta tarea dependerá en mucho de la participación y colaboración de usted.

Instrucciones: A continuación se relacionan una serie de preguntas para que marque con una X de acuerdo con su nivel de satisfacción, tomando como base la escala de valores siguientes: **Nunca, en ocasiones, con frecuencia y siempre.**

No	Preguntas	Nunca	En ocasiones	Con frecuencia	Siempre
1.	¿La realización de su trabajo requiere de la utilización de conocimientos, habilidades y experiencias?				
2.	¿En los servicios que ofrece la organización se observa el resultado de su trabajo?				
3.	¿Su trabajo repercute en otras personas dentro o fuera de la organización?				
4.	¿En la organización le permiten planificar sus tareas, sus métodos y utilizar su creatividad?				
5.	¿En la organización le brindan la información necesaria para valorar los resultados de su trabajo?				
6.	¿Su equipo de trabajo se mantiene unido para alcanzar las metas acordadas?				
7.	¿Se siente satisfecho con su equipo de trabajo?				
8.	¿Existen buenas relaciones humanas entre los trabajadores de la organización?				
9.	¿Tiene participación en la definición y cumplimiento de los objetivos de su equipo de trabajo?				
10.	¿Existe buena comunicación entre los distintos niveles (directivos y trabajadores) de la organización?				
11.	¿El desempeño de los directivos de la organización es favorable?				
12.	¿Está satisfecho con el trabajo de su (s) jefe (s) inmediato (s)?				
13.	¿El salario que recibe por su trabajo, le permite satisfacer sus necesidades?				
14.	¿Está satisfecho con la estimulación moral que recibe?				
15.	¿Está acorde el resultado de su trabajo con los estímulos que recibe?				

Anexo 5. Encuesta de satisfacción laboral variante I (Álvarez Santos, 2015)
(Continuación)

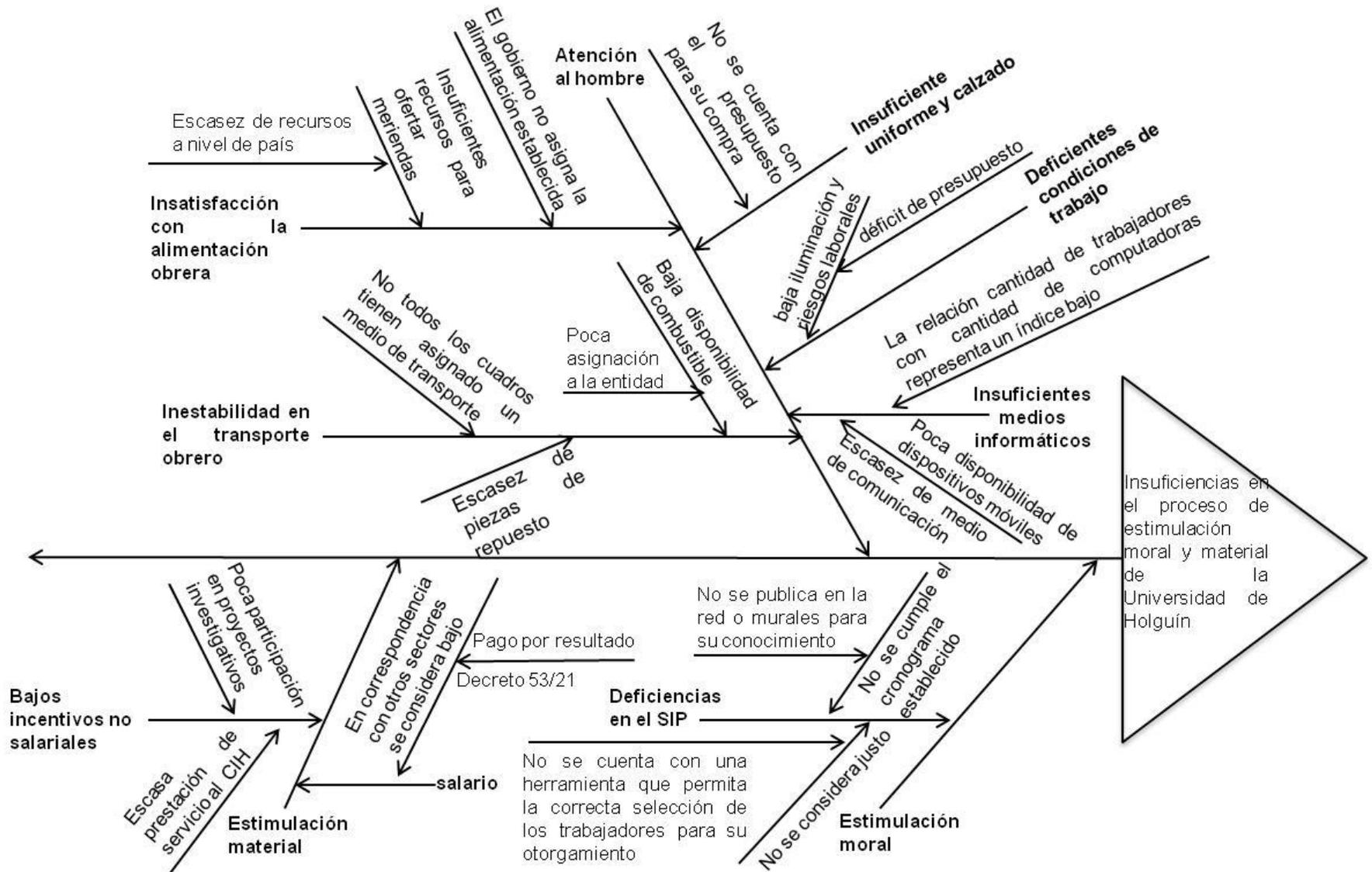
No	Preguntas	Nunca	En ocasiones	Con frecuencia	Siempre
16.	¿Conoce el sistema de estimulación de su organización?				
17.	¿Considera que el sistema de estimulación existente es justo?				
18.	¿En su ambiente de trabajo los riesgos a la salud se encuentran debidamente controlados?				
19.	¿Estéticamente, el ambiente de trabajo, resulta agradable?				
20.	¿En su ambiente de trabajo las condiciones higiénicas le son favorables?				
21.	¿La organización le garantiza con oportunidad los medios necesarios (computadoras, materiales de oficina, medios de comunicación, etc.) para el desarrollo de su trabajo?				
22.	¿Los medios de trabajo (mesa, silla, computadoras, etc.) le permiten realizar sus tareas cómodamente?				
23.	¿Se cumple en la organización el horario de trabajo y descanso establecido?				
24.	¿La atención al trabajador que se le brinda se ajusta a las características de su trabajo y a sus necesidades?				
25.	¿Recibe el apoyo de la organización para solucionar sus problemas personales?				
26.	¿Se le proporcionan las condiciones de superación profesional en la organización?				
27.	¿La organización le ofrece la posibilidad de ser promovido en su ocupación?				
28.	¿La organización le propicia una garantía estable de empleo?				
29.	¿Se siente satisfecho de forma general en su organización?				
30.	¿Se encuentra comprometido con su organización?				
Datos		generales			
1.	Sexo: masculino _____ femenino _____				
2.	Edad: Menores de 35 años _____ De 36 a 45 _____ De 46 a 59 _____ Más de 60 años _____				
3.	Nivel escolar: primaria _____ secundaria _____ preuniversitario _____ universitario _____				
4.	Categoría ocupacional: cuadro _____ técnico _____ servicio _____ operario _____ administrativo _____				
5.	Años de experiencia en la organización: Hasta 5 _____ De 6 a 10 _____ De 11 a 20 _____ Más de 20 _____				
Gracias por su cooperación					



Anexo 6. Lista de chequeo sobre el programa de atención al hombre

No	Lista	Si	No	Observaciones
1.	¿Los trabajadores cuentan con alimentación en los comedores?	x		
2.	¿Existe disponibilidad de transportación para todos los trabajadores?	x		
3.	¿Se les entrega uniformes a los trabajadores tanto docentes como no docentes?		x	
4.	¿Se les entrega calzado a todos los trabajadores docentes y no docentes?		x	
5.	¿Se les entrega artículos de aseo personal para los ocupantes de cargos en puestos de trabajo que así lo requieran?	x		
6.	¿Los trabajadores cuentan con los instrumentos y materiales de trabajo necesarios?		x	
7.	¿Existe módulo de trabajo para profesores?	x		
8.	¿Se contribuye a la mejora de las condiciones de trabajo?	x		
9.	¿Existen programas de atención diferenciada a cargos priorizados?	x		
10.	¿Los trabajadores cuentan con los medios de protección e higiene del trabajo en los cargos que lo requieran?	x		
11.	¿Los trabajadores cuentan con los equipos de cómputo y de investigación necesarios?		x	
12.	¿Compensación de los vehículos de los cuadros de dirección y personal que sean aprobados?	x		
13.	¿Los trabajadores cuentan con acceso a redes informáticas y fuentes de información entre otros?	x		

Anexo 7. Diagrama causa-efecto



Anexo 8. Plan de acciones

No	Acciones	Responsable	Ejecutable	Fecha de cumplimiento
Estimulación Material (remuneraciones salariales y no salariales)				
1.	Fomentar la preparación y el seguimiento de los directivos para la creación de proyectos investigativos en las áreas que menos participación tienen en este sentido	Vicerrector de investigación y posgrado	Director de ciencia y técnica	Enero/23
2.	Confeccionar la cartera de negocio para la prestación de servicios de consultoría y asesoría a través de la nueva empresa creada	Director de empresa	Decano, jefe de departamento, directores de centros de estudios	Enero/23
Atención al Hombre				
3.	Gestionar con una MIPYME la venta de módulos de alimentación a los grupos de seguridad y protección como parte del SIP	Dirección general 2	Director de logística	Diciembre/22
4.	Gestionar la compra de materiales de oficina (presillas, clip, presilladoras, lapiceros, hojas) para asignarle a los trabajadores no docentes	Dirección general 2	Dirección de logística	Enero /23
5.	Verificar la gestión de compras de motos eléctricas para la asignación a los cuadros	Dirección general 2	Departamento de transporte	Marzo/23
6.	Establecer un presupuesto de inversión de recursos encaminados al mejoramiento de las condiciones de trabajo de todo el personal	Dirección general 2	Director de Recursos Humanos	Mayo/23
7.	Incluir en la planificación del presupuesto de la universidad la compra de recursos materiales y proponer la compra de medios informáticos (PC, laptop) sobre la base de las necesidades de las áreas y el diagnóstico realizado en esta investigación	Director general 1,2 y 3	Jefes de área que confeccionan el presupuesto	Mayo /23
8.	Gestionar la compra de dispositivos móviles (tables, celulares) y líneas corporativas según el presupuesto lo permita	Dirección general 2 y 3	Grupo de energía	Enero/24

Anexo 8. Plan de acciones (Continuación)

No	Acciones	Responsable	Ejecutable	Fecha de cumplimiento
9.	Gestionar con el gobierno el adecuado aseguramiento de la alimentación de los estudiantes y profesores	Dirección general 2	Dirección de administración interna	Enero/24
10.	Gestionar con MIPYMES la compra de productos de alimentación, que aseguren la disponibilidad de merienda a todos los trabajadores	Dirección general 2	Dirección de administración interna	Enero/24
Estimulación moral				
11.	Ubicar y mantener actualizado en el FTP de las áreas en la universidad el sistema de EMM de forma digital para el conocimiento de todos los trabajadores	Dirección de Recursos Humanos (DRH)	Especialista en ciencias informáticas de la DRH	Diciembre /22
12.	Dar a conocer a todos los trabajadores en mítines y reuniones del sindicato el proceso de estimulación vigente en la universidad	Secretario sindical de la UHo	Secretarios sindicales a nivel de base y directivos	Diciembre /22
13.	Publicar en la página web de la universidad el cronograma establecido para llevar a cabo el proceso de incentivos y premiaciones además de las características del mismo.	Dirección de comunicación	Especialista de la dirección de comunicación	Diciembre/22
14.	Realizar por parte de los jefes de departamento reuniones con sus subordinados, con la finalidad de darles a conocer las categorías a premio	Decanos y directores	Jefes de departamento	Diciembre/22
15.	Poner en los murales de las facultades, CUM o FUM el cronograma de ejecución para la selección de los trabajadores que serán propuestos para el otorgamiento de premios	Decanos y directores	Representante de comunicación del área	Diciembre/22
16.	Diseñar una herramienta que favorezca la acertada toma de decisiones, en cuanto a la selección de los trabajadores y colectivos para el otorgamiento de los premios de la universidad	Dirección de Recursos Humanos (DRH)	Equipo de la investigación	Diciembre/22

Anexo 9. Proyección de la herramienta diseñada para una categoría de premio individual.

Premio: MEJOR PROFESOR INTEGRAL								
	Indicador	Trabajo docente educativo en pregrado y posgrado	Trabajo político ideológico	Trabajo de investigación e innovación	Trabajo metodológico	Superación individual	Trabajo extensionista	Total
	Peso	6	1	5	4	3	2	21
	Peso Normalizado	0,2857143	0,047619048	0,238095238	0,19047619	0,14285714	0,095238095	1
1	Profesor 1							0
2	Profesor 2							0
3	Profesor 3							0
4	Profesor 4							0
5	Profesor 5							0
6	Profesor 6							0
7	Profesor 7							0
8	Profesor 8							0
9	Profesor 9							0

Anexo 10. Premios vinculados a los procesos de la Universidad

No	Premios	Procesos vinculados	Cantidad de indicadores establecidos	Cantidad de indicadores a evaluar	Indicadores asociados
1	Mejor Facultad en formación de pregrado	Formación de pregrado	24	20	1-4, 7-10, 12-16 y 18-24
2	Mejor Facultad en formación de posgrado	Formación de posgrado	28	28	1 al 28
3	Mejor Facultad en investigación	Ciencia, técnica e investigación	37	33	1 al 14 y 18-36
4	Mejor Facultad en extensión universitaria	Extensión universitaria	10	9	1 al 7, 9 y 10
5	Cátedra honorífica más destacada	Extensión universitaria	10	3	1,2 y 9
6	Mejor Facultad en el uso de las TIC	Informatización y comunicación	19	17	1-12, 14, 16-19
7	Mejor programa de posgrado en el uso de las TIC	Informatización y comunicación	19	7	2,4-7,9,16
8	Mejor colectivo/área en la informatización de los procesos que conduce	Informatización y comunicación	19	19	1-19
9	Mejor colectivo en el trabajo de doctorado	Formación de posgrado	28	7	3-9
10	Mejor claustro de maestría o especialidad	Formación de posgrado	28	8	13-20
11	Mejor claustro en superación profesional	Formación de posgrado	28	8	1,2, 10-12, 21, 22 y 27
12	Mejor CUM-FUM en investigación	Ciencia, tecnología e innovación	37	33	1 al 14 y 18-36
13	Mejor colectivo de proyectos en su contribución al desarrollo local	Ciencia, técnica e innovación y extensión universitaria	47	8	1, 15-17, 38-40, 44
14	Mejor colectivo de investigación	Ciencia, técnica e innovación	37	33	1 al 14 y 18-36

Anexo 11. Proyección de la herramienta diseñada para una categoría de premio colectivo.

Premio: Mejor Facultad Integralmente				Facultad								
No.	Indicador	Peso	Peso normalizado	FACING	FACIM	FACCEC	FACID	FACSOC	FACOL	FACCE	FACCINA	FACFID
1	Formación Pregado	0,21	0,21									
2	Formación Posgrado	0,18	0,18									
3	Ciencia, tecnología e Innovación	0,17	0,17									
4	Extensión Universitaria	0,11	0,11									
5	Recursos Humanos y Cuadros	0,09	0,09									
6	Recursos materiales y financieros	0,07	0,07									
7	Informatización y Comunicación	0,08	0,08									
8	Internacionalización	0,08	0,08									
		1	1	0								

Anexo 12. Método de expertos basado en el criterio del coeficiente de concordancia de Kendall

No	Procesos	EXPERTOS																		ΣA_i	Δ_i	Δ_i^2	
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18				19
1	Formación Pregado	4	8	8	7	8	8	8	8	8	8	8	8	8	7	7	8	8	8	8	145	59.50	3540.25
2	Formación Posgrado	7	4	6	6	7	7	6	7	6	6	6	7	6	6	6	7	7	7	7	121	35.50	1260.25
3	Ciencia, tecnología e Innovación	8	7	2	8	6	4	7	6	5	7	7	5	7	8	8	6	6	6	6	119	33.50	1122.25
4	Extensión Universitaria	1	5	7	5	5	3	5	4	4	5	5	6	3	2	5	2	4	5	1	77	-8.50	72.25
5	Recursos Humanos y Cuadros	3	6	3	2	4	6	2	3	7	4	1	4	2	3	4	1	5	4	2	66	-19.50	380.25
6	Recursos materiales y financieros	5	3	1	4	1	2	4	5	1	3	2	2	1	5	1	3	1	1	3	48	-37.50	1406.25
7	Informatización y Comunicación	2	2	5	3	3	5	1	2	2	2	4	1	5	1	2	5	3	3	5	56	-29.50	870.25
8	Internacionalización	6	1	4	1	2	1	3	1	3	1	3	3	4	4	3	4	2	2	4	52	-33.50	1122.25
		$\Sigma \Sigma A_i$																		684		9774.00	