

SOSTENIBILIDAD DEL POTENCIAL HUMANO EN LA UNIVERSIDAD DE ORIENTE**Sustainability of Human Potential at Universidad de Oriente****Sustentabilidade do Potencial Humano na Universidad de Oriente**MSc. José Enrique Ricardo Lazo *, <https://orcid.org/0000-0001-7851-3103>Dr. C. Román Borges Torres, <https://orcid.org/0000-0002-5780-1875>MSc. Norka Cabrera Rodriguez, <https://orcid.org/0000-0002-5616-566X>Ing. José Germán Ricardo Martineaux, <https://orcid.org/0009-0008-5430-126X>MSc. Yoanna Barrientos Camacho, <https://orcid.org/0009-0000-3036-0830>

Universidad de Oriente, Cuba

*Autor para correspondencia. email jericardo@uo.edu.cu

Para citar este artículo: Ricardo Lazo, J. E., Borges Torres, R., Cabrera Rodriguez, N., Ricardo Martineaux, J. G. y Barrientos Camacho, Y. (2025). Sostenibilidad del Potencial Humano en la Universidad de Oriente. *Maestro y Sociedad*, 22(2), 1419-1427. <https://maestrosociedad.uo.edu.cu>

RESUMEN

Introducción: El presente artículo tiene como título "Sostenibilidad del Potencial Humano en la Universidad de Oriente.", su objetivo es diseñar un sistema de acciones para la sostenibilidad del potencial humano en la Universidad de Oriente

partiendo de la evaluación de los factores que la impactan empleando el Diagrama de Ishikawa para estructurar y analizar las causas y efectos relacionados con este particular como herramienta principal de análisis. **Materiales y Métodos:** Se aplicaron además del Diagrama de Ishikawa métodos cualitativos como la revisión documental, entrevistas y encuestas para el análisis de datos y la formulación de recomendaciones. A través de este enfoque, se identifican y analizan los factores clave que inciden en la retención, desarrollo y satisfacción del personal académico y administrativo, proporcionando un marco conceptual para la mejora continua de la gestión del potencial humano en la universidad.

Discusión: El potencial humano es uno de los activos más importantes de cualquier institución educativa, y su sostenibilidad está vinculada a una adecuada gestión de los recursos, procesos y políticas institucionales. **Conclusiones:** La sostenibilidad del potencial humano en las Instituciones de Educación Superior es un desafío crucial para garantizar la calidad y continuidad de la formación profesional. Este estudio propone una estrategia considerando factores como la retención, el desarrollo profesional y el bienestar laboral.

Palabras clave: Desarrollo, formación del profesional, Instituciones de la Educación Superior, potencial humano, sostenibilidad.

ABSTRACT

Introduction: This article is entitled "Sustainability of Human Potential at Universidad de Oriente", its objective is to design a system of actions for the sustainability of human talent at Universidad de Oriente based on the evaluation of the factors that impact it using the Ishikawa Diagram to structure and analyze the causes and effects related to this particular as the main tool of analysis. **Materials and Methods:** In addition to the Ishikawa Diagram, qualitative methods such as documentary review, interviews, and surveys were applied for data analysis and the formulation of recommendations. Through this approach, the key factors that affect the retention, development and satisfaction of academic and administrative staff are identified and analyzed, providing a conceptual framework for the continuous improvement of human talent management in the university. **Discussion:** Human Potential is one of the most important assets of any educational institution, and its sustainability is linked to an adequate management of institutional resources, processes and policies. **Conclusions:** The sustainability of human potential in higher education institutions is a crucial challenge to guarantee the quality and continuity of teaching. This study proposes a strategy considering factors such as retention, professional development and well-being at work.

Keywords: Development, professional training, higher education institutions, human potential, sustainability.

RESUMO

Introdução: Este artigo é intitulado "Sustentabilidade do Potencial Humano na Universidad de Oriente", seu objetivo é projetar um sistema de ações para a sustentabilidade do potencial humano na Universidad de Oriente com base na avaliação dos fatores que o impactam, utilizando o Diagrama de Ishikawa para estruturar e analisar as causas e efeitos relacionados a este particular como principal ferramenta de análise. Materiais e Métodos: Além do Diagrama de Ishikawa, foram aplicados métodos qualitativos como revisão documental, entrevistas e questionários para análise dos dados e formulação de recomendações. Por meio dessa abordagem, os principais fatores que afetam a retenção, o desenvolvimento e a satisfação do pessoal acadêmico e administrativo são identificados e analisados, fornecendo uma estrutura conceitual para a melhoria contínua da gestão do potencial humano na universidade. Discussão: O potencial humano é um dos ativos mais importantes de qualquer instituição de ensino, e sua sustentabilidade está atrelada a uma gestão adequada dos recursos, processos e políticas institucionais. Conclusões: A sustentabilidade do potencial humano nas instituições de ensino superior é um desafio crucial para garantir a qualidade e a continuidade do ensino. Este estudo propõe uma estratégia considerando fatores como retenção, desenvolvimento profissional e bem-estar no trabalho.

Palavras-chave: Desenvolvimento, formação profissional, Instituições de Ensino Superior, potencial humano, sustentabilidade.

Recibido: 21/1/2025 Aprobado: 28/3/2025

INTRODUCCIÓN

La gestión del “potencial humano”-termino este último, sobre el que abundan Ricardo, Borges, Martínez y Cabrera (2024)- constituye un elemento fundamental en el desarrollo de las organizaciones, en particular las Instituciones de la Educación Superior-IES-m problemática que plantea múltiples desafíos, especialmente en contextos donde los recursos son limitados y la migración de profesionales es elevada. En Cuba, la Universidad de Oriente es una institución clave en la formación de profesionales, por lo que garantizar la sostenibilidad de su potencial humano es una prioridad.

La gestión del potencial humano –asumiendo el talento de humano como una de sus dimensiones- se define como el conjunto de prácticas y estrategias que una organización implementa para atraer, desarrollar, motivar y retener a sus empleados. Su objetivo principal es maximizar el potencial de los colaboradores, alineando sus habilidades y competencias con las metas de la empresa. Esto incluye procesos como la selección de personal, la capacitación, la evaluación del desempeño, la gestión del clima laboral y el desarrollo de carrera. En resumen, se trata de crear un ambiente donde las personas puedan crecer y contribuir de manera efectiva al éxito de la organización.

Por otra parte el potencial humano es el conjunto de habilidades, conocimientos, competencias y actitudes que poseen las personas dentro de una organización. Es un recurso valioso, ya que son los empleados quienes impulsan el funcionamiento y el éxito de la organización a través de su trabajo y creatividad. Este no solo incluye las capacidades técnicas, sino también las habilidades interpersonales y la capacidad de adaptarse a diferentes situaciones. En esencia, se trata de reconocer y valorar a las personas como el activo más importante de cualquier organización.

Entonces se asume la sostenibilidad del potencial humano como la capacidad de una organización para mantener y desarrollar su plantilla de trabajadores a lo largo del tiempo, asegurando que los empleados estén motivados, comprometidos y preparados para enfrentar los desafíos futuros. Esto implica crear un entorno laboral que fomente el bienestar, la formación continua y el crecimiento profesional, así como promover una cultura organizacional inclusiva y equitativa.

En resumen, se trata de construir una fuerza laboral resiliente y adaptativa que no solo contribuya al éxito de la organización, sino que también se sienta valorada y satisfecha en su trabajo.

La Universidad de Oriente, fundada en 1947 en Santiago de Cuba, es una de las principales IES del país. Su misión es formar profesionales altamente capacitados en diversas áreas del conocimiento, promoviendo la investigación y la innovación. Sin embargo, en los últimos años, la institución ha enfrentado retos en la retención de su personal debido a factores como la falta de incentivos económicos, limitaciones tecnológicas, poder adquisitivo del salario, envejecimiento del personal y dificultades en el acceso a oportunidades de

formación y desarrollo, entre otros.

Este estudio tiene como objeto de investigación la sostenibilidad del potencial humano en la Universidad de Oriente, centrándose en identificar los factores que inciden en la permanencia y el desarrollo del personal docente y administrativo. El alcance de la investigación se limita a analizar las condiciones laborales, las acciones institucionales para la retención del potencial y la percepción del personal sobre su desarrollo profesional dentro de la universidad. A partir de estos hallazgos, se propone un sistema de acciones concretas que contribuya a fortalecer la estabilidad y el crecimiento del capital humano en la institución.

Problema de investigación: Incremento de la migración del potencial humano de la Universidad de Oriente.

Objetivo: Diseñar un sistema de acciones para asegurar la sostenibilidad del potencial humano en la Universidad de Oriente partiendo de la evaluación de los factores que la impactan; que contribuya a la reducción de la migración.

Este artículo busca ofrecer una solución práctica que permita a la Universidad de Oriente implementar acciones efectivas y alineadas con las necesidades institucionales.

MATERIALES Y MÉTODOS

La sostenibilidad del potencial humano es un concepto que involucra tanto la retención de empleados capacitados como su continuo desarrollo. Según diversos estudios (García & Rodríguez, 2019; Martínez, 2020), la gestión eficiente del potencial humano depende de factores como la formación continua, la adecuación de las condiciones laborales y el establecimiento de un ambiente organizacional motivador. Además, las políticas gubernamentales y las condiciones socioeconómicas también juegan un papel esencial en la capacidad de las universidades para mantener su personal altamente calificado (Rodríguez et al., 2018).

El potencial es el conjunto de competencias del ser humano, las cuales pone en práctica para alcanzar su propio bienestar o el de otros. El hombre durante su trayectoria adquiere experiencia para el desarrollo de sus aptitudes, por lo que coincidimos con Rivero Vernal, Ana María cuando definen: "el potencial humano es la capacidad para desempeñar o ejercer una actividad. Se puede considerar como un potencial. Otro autor como Chiavenato (2020) define el potencial como las capacidades, habilidades y otras características que deben ser validadas y compensadas continuamente.

Para retener a los empleados, las organizaciones deben motivarlos constantemente, plantearles retos y contribuir a su crecimiento profesional. Los programas de aprendizaje y desarrollo continuos pueden ampliar el conjunto de habilidades y dotarles de las facilidades que necesitan para seguir siendo competitivos. Además, los empleados necesitan sentir que son eficaces y que se les aprecia por lo que aportan. Esto puede lograrse mediante recompensas, incentivos, oportunidades de promoción y evaluaciones periódicas que reconozcan sus contribuciones y establezcan nuevos objetivos para que trabajen. Es importante que pueda comunicar estos avances a sus empleados de forma clara mediante revisiones periódicas del rendimiento. Realízalas en momentos significativos de su trayectoria como miembros de tu equipo para mantener su compromiso.

La estabilidad del potencial humano es un pilar fundamental para lograr el desarrollo sostenible de las IES. Sin embargo, en universidades latinoamericanas, la inestabilidad del mismo constituye un desafío que pone en riesgo la calidad de los diferentes procesos en los que se sustenta la formación del profesional.

Diversos estudios han identificado factores clave que influyen en la referida inestabilidad. Según García y Ramírez (2020), la insuficiente remuneración y la falta de incentivos competitivos son las principales razones por las que los trabajadores de las universidades migran hacia otras instituciones o sectores a lo cual se suma la sobrecarga de trabajo y la falta de equilibrio entre la vida personal y laboral, lo que contribuye al desgaste profesional y al agotamiento específicamente del docente (López, 2019).

Aunque en Cuba existe una legislación que norma el procedimiento general para la implementación del pago por sobrecarga del trabajo docente en las Universidades (Resolución 32/2024), se puede afirmar que ello no es la solución a la denunciada problemática. Además la literatura especializada refleja que la ausencia de oportunidades de desarrollo y promoción del potencial humano en las IES genera desmotivación y búsqueda de alternativas laborales con mayores posibilidades de crecimiento (Pérez & Rodríguez, 2021). Finalmente, un clima organizacional deficiente, caracterizado por la falta de comunicación efectiva y poca participación en la toma de decisiones, disminuye el sentido de pertenencia y compromiso del personal académico (Martínez et al., 2018).

El enfoque metodológico de este estudio es de carácter descriptivo. Se utiliza el Diagrama de Ishikawa como herramienta principal para la identificación de las causas que afectan la sostenibilidad del potencial humano en la Universidad de Oriente. El estudio se basa en una metodología mixta, que incluye métodos como :

- Análisis documental: se revisaron informes institucionales, estudios previos y literatura sobre recursos humanos en la educación superior cubana.
- Analítico-sintético: permitió una comprensión profunda y holística de la sostenibilidad del potencial humano, lo que es esencial para desarrollar estrategias efectivas y sostenibles en la gestión de personas.
- Entrevistas: a académicos, personal administrativo y directivos de la UO para obtener información sobre los problemas relacionados con la sostenibilidad del potencial humano.
- Encuestas: a personal académico y administrativo para recopilar datos sobre satisfacción, formación y expectativas laborales.

El Diagrama de Ishikawa se empleó para realizar un análisis de las causas que afectan la sostenibilidad del potencial humano en la Universidad de Oriente.

El proceso metodológico se desarrolló según los siguientes pasos:

1. Identificación de problemas clave: Se identifican los principales desafíos para la sostenibilidad del potencial humano en la Universidad de Oriente, tales como la migración del personal, limitaciones en la sistematicidad de la formación continua y las condiciones laborales.
2. Categorías de análisis: Se agrupan las causas identificadas en seis categorías principales del Diagrama de Ishikawa: Personas, Métodos, Máquinas (tecnología y herramientas), Materiales, Medición y Entorno.
3. Análisis y propuesta de soluciones: Con base al análisis de las causas, se proponen acciones para abordar los problemas detectados.

La combinación de estos métodos permitió obtener una visión integral de la problemática, asegurando la triangulación de datos para incrementar la validez y confiabilidad de los resultados. Además, se llevó a cabo un análisis documental de las políticas institucionales de recursos humanos, con el fin de contrastar los hallazgos con las normativas vigentes y proponer acciones alineadas con el contexto de la universidad.

RESULTADOS

Existen varios autores y teóricos que han contribuido al campo de la sostenibilidad del potencial humano, cada uno desde diferentes perspectivas. Asumimos en esta investigación las posiciones de autores como: Peter Drucker que es considerado el padre del management moderno, enfatizó la importancia del capital humano en las organizaciones y cómo su gestión adecuada es clave para el éxito a largo plazo; Edgar Schein pues su enfoque sobre la cultura organizacional es fundamental para entender cómo un entorno laboral positivo y sostenible puede influir en el potencial humano; Daniel Goleman conocido por su investigación sobre la inteligencia emocional, ha abordado cómo las habilidades emocionales y sociales son cruciales para la sostenibilidad del potencial humano en las organizaciones; David Ulrich reconocido por su trabajo sobre los recursos humanos, ha propuesto modelos que integran la gestión del potencial humano con la estrategia organizacional, destacando la importancia de desarrollar un potencial sostenible. Estos autores, entre otros consultados, han aportado conceptos y teorías que ayudan a entender la importancia de gestionar el potencial humano de manera sostenible, considerando tanto el bienestar de los empleados como el éxito organizacional. Desde el punto de vista metodológico asumimos el Diagrama de Espina de Ishikawa, o Diagrama de Causa-Efecto, desarrollado por Kaoru Ishikawa en 1968 que tiene como principal objetivo identificar las causas fundamentales de un problema mediante una representación gráfica en forma de espina de pescado, donde cada "espina" representa una categoría de posibles causas. Este enfoque fue útil para identificar los diferentes factores que afectan un sistema complejo, como la sostenibilidad del potencial humano en instituciones educativas, en este caso en la Universidad de Oriente.

El sistema de acciones propuesto pretende establecer mecanismos sostenibles para contener, mitigar y subvertir el problema que se aborda, fomentando el compromiso, la satisfacción y el crecimiento profesional del personal docente y administrativo que es sin dudas, un pilar fundamental para el logro de la misión académica de la Universidad de Oriente, asegurando un entorno laboral atractivo y equitativo.

El análisis de los datos obtenidos permitió identificar diversos factores que inciden en la sostenibilidad del potencial humano en la Universidad de Oriente.

A partir del procesamiento de la información cualitativa y cuantitativa los resultados revelaron que los principales factores que afectan la sostenibilidad del potencial humano en la Universidad de Oriente incluyen:

- Salarios insuficientes en comparación con oportunidades fuera del sector académico.(Migración al sector privado)
- Envejecimiento del personal docente y administrativo con un crecimiento exponencial del proceso de jubilación.
- Limitaciones financieras de infraestructura para la investigación y la innovación.
- Carencia del diseño de puestos de trabajo y cargos por competencias.
- Condiciones laborales que requieren mejoras, como infraestructura y recursos tecnológicos.

A continuación, se detallan las causas identificadas en cada categoría, según el Diagrama de Ishikawa.

Personas

- Capacitación y desarrollo profesional: La falta de actualización del perfil por competencias limita la posibilidad de que el personal mantenga niveles adecuados de desempeño.
- Retención de potencial: falta de incentivos morales y económicos así como las oportunidades de crecimiento profesional del personal administrativo.

Métodos

- Políticas de contratación: La selección de personal no siempre responde a las necesidades estratégicas de la universidad (evaluar con mayor eficiencia la elección de los adiestrados desde el punto de vista profesional, pedagógico e ideológico para garantizar la continuidad del claustro)
- Evaluación de desempeño: No se aplican en su totalidad correctamente los sistemas de evaluación partiendo del plan de resultados y no hay una retroalimentación efectiva para el crecimiento del personal.

Máquinas (Tecnología y Herramientas)

- Infraestructura tecnológica: limitaciones en el acceso a tecnologías de punta que faciliten la gestión eficiente de los recursos humanos.
- Digitalización de procesos: La informatización de procesos como la contratación, formación y evaluación podría optimizar recursos y tiempo, mejorando la eficiencia.

Materiales (Recursos)

- Presupuesto limitado: La falta de recursos financieros suficientes limita las inversiones en formación, desarrollo de infraestructura y mejora de las condiciones laborales.
- Condiciones laborales: La infraestructura física y los espacios de trabajo no siempre son adecuados para las necesidades del personal académico y administrativo.

Medición

- Indicadores de rendimiento: No se poseen indicadores claros y medibles que permitan evaluar la efectividad de las políticas de recursos humanos y la satisfacción del personal.
- Análisis de clima laboral: No se realizan estudios frecuentes sobre el clima laboral, lo que dificulta la identificación de áreas de mejora.

Entorno

- Contexto económico: Impacto severo del Bloqueo Económico, Financiero y Comercial que impone al país el gobierno de EEUU que influye directamente en los recursos disponibles para la universidad, lo que afecta la capacidad para retener potencial humano.
- Competencia externa: La competencia con otras instituciones no estatales que atraen económicamente al personal calificado como un desafío constante y exponencial.

Propuestas de acciones para la sostenibilidad del potencial humano en la Universidad de Oriente

Desarrollo Profesional y Capacitación Continua

- Incrementar la implementación de programas de formación y actualización en pedagogía, investigación e innovación tecnológica, como cursos en línea con certificación institucional o convenios con universidades extranjeras además de los ya existentes.
- Apoyo financiero y administrativo para la participación en congresos, seminarios y publicaciones académicas, con un fondo anual destinado exclusivamente a estos fines según se establezca en el presupuesto del año.
- Creación de planes de capacitación para los trabajadores según sus especialidades con evaluaciones periódicas, valorando los criterios de desempeño claros y objetivos.

Compensación y Beneficios Atractivos

- Revisión y ajuste periódico de incentivos económicos que coadyuven a compensar el insuficiente poder adquisitivo del salario con base a estudios de la inflación local.
- Incrementar otros incentivos económicos y profesionales, como posibilidades de becas para estudios de posgrado.
- Incrementar los incentivos de base moral como Premios del Rector, Premios del Ministro así como el cumplimiento del Sistema de Condecoraciones establecido por el MES y por la vía sindical siendo objetivos y justos en las propuestas que se valoren, así como otros premios morales a la excelencia docente y al excelente desempeño laboral.
- Crear programas de bienestar laboral, facilitando el acceso a servicios de salud, participación de los trabajadores en actividades recreativas y deportivas así como beneficios para la educación de los hijos de los trabajadores como como la creación de la Casita Infantil en coordinación con el MINED.

Equilibrio entre Vida Personal y Laboral

- Flexibilización de los horarios laborales según lo establecido en el Convenio Colectivo de Trabajo (CCT) de la Universidad y de las modalidades de trabajo como el Teletrabajo y el Trabajo a Distancia según lo establecido en la Resolución 71 de 2021 del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (MTSS).
- Implementar la enseñanza híbrida en el Curso Diurno y con ello la reducción de carga horaria para docentes con compromisos familiares o de investigación para cursar exitosamente estudios de maestrías, especialidades o doctorados.
- Otorgar licencias sin sueldo según lo establecido para asuntos personales o para la resolución de problemas familiares sin repercusiones negativas en la trayectoria profesional del trabajador y sin estigmatización.
- Creación de espacios de descanso y recreación dentro de los Campus de la Universidad, como gimnasios, plazas culturales y eventos de integración social entre el personal docente y administrativo.

Cultura Organizacional y Clima Laboral

- Fomentar la participación de los trabajadores en la toma de decisiones institucionales a través de la creación de comités consultivos donde los mismos tengan voz y voto en temas académicos y administrativos.
- Implementación de plataformas de comunicación interna más efectivas, como foros en línea, reuniones periódicas con la administración de las Facultades, Centros Universitarios Municipales (CUM) y otras dependencias.
- Aplicación de encuestas anuales sobre clima laboral con acciones correctivas basadas en los resultados, asegurando transparencia en la implementación de mejoras.
- Aplicar adecuadamente el sistema de evaluación del desempeño a partir del plan de resultados en correspondencia con la categoría docente que ostente cada profesor según lo establecido.

Mejorar la infraestructura tecnológica

- Gestionar divisas a través de proyectos internacionales para la mejora de la infraestructura tecnológica.

Evaluación y Mejora Continua

- Evaluar periódicamente los indicadores para el cumplimiento de los objetivos según cada proceso estratégico, con informes semestrales que permitan identificar tendencias y ajustar políticas.
- Implementación de mecanismos de retroalimentación, como entrevistas de salida para comprender las razones de la deserción y mejorar las condiciones de los trabajadores actuales.
- Creación de un comité de retención y bienestar laboral con representantes de diferentes facultades y CUM para evaluar y actualizar las acciones de manera periódica, garantizando su efectividad y pertinencia.

DISCUSIÓN

El potencial humano en las universidades representa no solo el cuerpo académico, sino también el personal administrativo y de apoyo que contribuye al funcionamiento diario de la institución. La sostenibilidad del potencial humano implica asegurar que la universidad pueda atraer, desarrollar y retener personal calificado a largo plazo. En este contexto, es fundamental la implementación de políticas que fomenten la capacitación continua, el bienestar laboral y el desarrollo profesional.

Diversas teorías y modelos de gestión de recursos humanos (GRH) pueden aplicarse al ámbito universitario. El modelo de capital humano resalta la importancia de invertir en la formación y desarrollo de los empleados para mejorar el rendimiento de la institución. Por otro lado, la teoría de la motivación (por ejemplo, Maslow y Herzberg) explica cómo las necesidades de los empleados deben ser satisfechas para garantizar su productividad y bienestar.

Los hallazgos confirman la necesidad de implementar acciones que mejoren la retención del potencial humano. La literatura sugiere que acciones como la capacitación continua, la mejora en las condiciones de trabajo y la creación de incentivos financieros pueden fortalecer la estabilidad del personal docente (González et al., 2020; Pérez & Hernández, 2019).

En el contexto cubano, estas acciones deben adaptarse a las limitaciones económicas existentes fortalecidas por el Bloqueo Económico, Financiero y Comercial que impone al país el gobierno de EEUU por más de seis décadas, priorizando la optimización de recursos y la cooperación internacional.

El Diagrama de Ishikawa ha demostrado ser una herramienta útil para identificar las causas fundamentales que afectan la gestión de los recursos humanos en la universidad. A través de la implementación de las acciones propuestas, la UO puede mejorar la retención, desarrollo y motivación de su personal, asegurando su sostenibilidad y contribución al cumplimiento de los objetivos institucionales.

CONCLUSIONES

La sostenibilidad del potencial humano en la Universidad de Oriente requiere una visión integral que combine incentivos económicos, oportunidades de desarrollo profesional y mejoras en las condiciones laborales. La implementación del Sistema de Acciones diseñado contribuirá al fortalecimiento de la estabilidad del potencial humano y, en consecuencia, la calidad educativa así como su compromiso y motivación e impactará positivamente en el prestigio institucional.

Para asegurar la sostenibilidad del sistema de acciones, se recomienda lo siguiente al Consejo de Dirección:

A corto plazo:

- Realizar un diagnóstico inicial sobre las condiciones laborales y necesidades de los trabajadores.
- Implementar mejoras inmediatas en comunicación interna y en la participación de los trabajadores en decisiones institucionales.
- Incrementar los incentivos de reconocimiento económico o moral a trabajadores con alto desempeño.

A mediano plazo:

- Aplicar objetivamente el pago de la sobrecarga docente de manera que constituya un estímulo a los resultados del trabajo.

- Implementar políticas de conciliación laboral y personal, como horarios flexibles y modalidades de trabajo híbrido (Teletrabajo y Trabajo a Distancia).

A largo plazo:

- Cumplir objetivamente con el sistema estructurado de evaluación y promoción de trabajadores, funcionarios y cuadros basado en méritos.
- Garantizar la preparación de las reservas para la continuidad académica y el liderazgo institucional.
- Fortalecer el sentido de pertenencia institucional mediante una cultura organizacional sólida y alineada con los valores universitarios basados en los principios de la Revolución Socialista Cubana.

Con estas acciones, la Universidad de Oriente podrá consolidar un ambiente laboral estable y atractivo, asegurando la retención y desarrollo del potencial humano.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Castro, E. (2019). Condiciones laborales y desempeño académico en universidades. *Revista de Administración Educativa*, 33(2), 99-120.
- Chiavenato, I. S. (2020). *Administración de recursos humanos*. McGraw-Hill Interamericana.
- Chiavenato, I. Y., y Sapiro, A. (2017). *Planeación estratégica*. McGraw-Hill Interamericana.
- Drucker, P. F. (2007). *La gestión del futuro*. Ediciones McGraw-Hill.
- Fernández, L. (2020). Impacto de la formación continua en la calidad docente. *Educación Global*, 10(1), 50-67.
- García, M., y Ramírez, L. (2020). Factores de deserción en el profesorado universitario en América Latina. *Revista de Educación y Sociedad*, 15(2), 45-63.
- García, J., y Rodríguez, M. (2019). *Gestión del potencial humano en instituciones educativas: Retos y oportunidades*. Editorial Universitaria.
- Goleman, D. (2001). *La inteligencia emocional en la empresa*. Editorial Kairós.
- González, A., Pérez, M., & Rodríguez, L. (2020). Gestión del potencial humano en universidades latinoamericanas. *Revista de Educación Superior*, 45(2), 123-140.
- Gómez, T. (2019). Acciones de formación y capacitación docente en universidades de América Latina. *Revista de Educación y Sociedad*, 11(2), 34-50.
- Hidalgo, V. (2018). Motivación y desempeño del profesorado en universidades públicas. *Revista de Pedagogía*, 40(2), 101-120.
- López, C. (2018). Factores determinantes en la permanencia del profesorado universitario. *Estudios en Educación*, 25(4), 89-105.
- León, A. (2021). Factores de satisfacción laboral en docentes universitarios. *Revista de Investigación Educativa*, 37(4), 145-163.
- López, R. (2019). El impacto del equilibrio laboral en la retención docente: Un análisis en universidades públicas. *Estudios de Pedagogía*, 30(1), 78-95.
- Márquez, D. (2020). Políticas de recursos humanos en la educación superior: un análisis comparativo. *Revista de Ciencias Sociales y Educación*, 42(3), 120-140.
- Martínez, R. (2020). Sostenibilidad del potencial humano en universidades cubanas: Un enfoque integrador. *Revista Cubana de Educación Superior*, 39(3), 52-65.
- Martínez, J., Pérez, A., & Rodríguez, C. (2018). Clima organizacional y su influencia en la estabilidad del personal docente en instituciones de educación superior. *Educación y Desarrollo*, 12(3), 101-120.
- Núñez, B. (2020). Perspectivas sobre la movilidad laboral en la educación superior cubana. *Estudios Sociales*, 15(3), 75-92.
- Ortega, R. (2022). La importancia de la gestión del potencial humano en el ámbito universitario. *Revista Académica de Gestión Educativa*, 29(3), 80-97.
- Pérez, R., & Hernández, S. (2019). Acciones de retención del personal académico en entornos adversos. *Educación y Sociedad*, 34(1), 98-115.
- Pérez, D., & Rodríguez, S. (2021). Oportunidades de crecimiento profesional y su impacto en la satisfacción del

profesorado universitario. *Revista Latinoamericana de Educación*, 19(1), 32-50.

Ramírez, M. (2022). Innovación y motivación en la docencia universitaria. *Revista Científica de Educación*, 48(2), 211-230.

Ricardo Lazo, J. E.; Borges Torres, R., Martínez Torres, Y. y Cabrera Rodríguez, N. (2024). Pertinencia del terminológico potencial humano para el paradigma disciplinar de la dirección. *Maestro y Sociedad*, 21(4), 2583-2593. <https://maestrosyociedad.uo.edu.cu>

Rodríguez, F., Pérez, A., & García, T. (2018). El impacto de las políticas gubernamentales en la gestión del potencial humano en la educación superior en Cuba. *Revista de Estudios Sociales*, 17(1), 101-112.

Schein, E. H. (2010). *La Cultura Organizacional y el Liderazgo*. (4th ed.). Wiley.

Suárez, P. (2021). Acciones para la sostenibilidad del potencial humano en entornos de crisis. *Revista Latinoamericana de Gestión Educativa*, 55(1), 130-145.

Torres, J., & Martínez, P. (2021). Políticas de desarrollo profesional en la educación superior. *Revista Iberoamericana de Educación*, 60(3), 45-62.

Ulrich, D., & Brockbank, W. (2005). *The HR value proposition*. Harvard Business Review Press.

Vázquez, J. (2019). Innovación en la educación superior y su relación con el desarrollo del potencial humano. *Revista Internacional de Educación Superior*, 5(1), 56-78.

Conflictos de intereses

Los autores declaran no tener ningún conflicto de intereses.

Declaración de responsabilidad de autoría

Los autores del manuscrito señalado, DECLARAMOS que hemos contribuido directamente a su contenido intelectual, así como a la génesis y análisis de sus datos; por lo cual, estamos en condiciones de hacernos públicamente responsables de él y aceptamos que sus nombres figuren en la lista de autores en el orden indicado. Además, hemos cumplido los requisitos éticos de la publicación mencionada, habiendo consultado la Declaración de Ética y mala praxis en la publicación.

MSc. José Enrique Ricardo Lazo, Dr. C. Román Borges Torres, MSc. Norka Cabrera Rodriguez, Ing. José Germán Ricardo Martineaux y MSc. Yoanna Barrientos Camacho: Proceso de revisión de literatura y redacción del artículo.