

Cómo citar:
Salas Rujano, A.V. (2026). El rol de los incentivos no económicos en el empoderamiento y compromiso organizacional del profesorado universitario. *Multiverso Journal*, 6(10), 93-102. <https://doi.org/10.46502/issn.2792-3681/2026.10.8>

El rol de los incentivos no económicos en el empoderamiento y compromiso organizacional del profesorado universitario*

The role of non-economic incentives in the empowerment and organizational commitment of university faculty

Andrea Vanessa Salas Rujano**

Recibido el 12/03/2026 - Aceptado el 22/05/2026

Resumen

El presente estudio analiza la relación entre los incentivos no económicos y el compromiso organizacional en docentes universitarios de instituciones privadas en Maracaibo, Venezuela. En un contexto marcado por la crisis socioeconómica, las universidades enfrentan limitaciones financieras que dificultan ofrecer incentivos económicos competitivos. Este panorama subraya la importancia de estrategias que prioricen el bienestar docente a través de incentivos no monetarios como el reconocimiento profesional, oportunidades de desarrollo y actividades recreativas. El compromiso organizacional, basado en el modelo tridimensional se desglosa en las dimensiones afectiva, normativa y de continuidad. Estas dimensiones interactúan para determinar el nivel de lealtad de los docentes hacia sus instituciones. A través de un enfoque cualitativo y entrevistas semiestructuradas, se identificaron patrones y percepciones clave sobre cómo los incentivos no económicos influyen en la motivación, satisfacción y sentido de pertenencia de los profesores. Los hallazgos destacan que, aunque los salarios son percibidos como insuficientes, los incentivos no económicos, como la formación continua, reconocimientos institucionales y espacios recreativos, contribuyen significativamente al bienestar docente. Además, la vocación docente emerge como un factor central que impulsa a los profesores a mantenerse en sus roles, incluso en condiciones adversas.

Palabras clave: incentivos no económicos, compromiso organizacional, docentes universitarios, reconocimiento profesional, vocación docente.

Abstract

This study analyzes the relationship between non-monetary incentives and organizational commitment among university faculty at private institutions in Maracaibo, Venezuela. In a context marked by socio-economic crisis, universities face financial constraints that hinder their ability to offer competitive economic incentives. This scenario underscores the importance of strategies that prioritize faculty well-being through

* Este artículo se realizó en el marco del trabajo de grado de la Maestría en Gerencia de Recursos Humanos de la Universidad Dr. Rafael Belloso Chacín, Venezuela.

** Psicóloga. Personal docente y de investigación en la Escuela de Trabajo Social de la Universidad del Zulia, Venezuela.

 <https://orcid.org/0009-0008-0871-9569> - Email: andreasalaspsicologia@gmail.com





non-monetary incentives such as professional recognition, development opportunities, and recreational activities. Organizational commitment, based on the three-dimensional model, is broken down into affective, normative, and continuance dimensions. These dimensions interact to determine the level of loyalty of faculty members toward their institutions. Through a qualitative approach and semi-structured interviews, key patterns and perceptions were identified regarding how non-monetary incentives influence professors' motivation, satisfaction, and sense of belonging. The findings highlight that, although salaries are perceived as insufficient, non-monetary incentives such as continuous training, institutional recognition, and recreational spaces contribute significantly to faculty well-being. Moreover, teaching vocation emerges as a central factor that drives professors to remain in their roles, even under adverse conditions.

Keywords: non-monetary incentives, organizational commitment, university faculty, professional recognition, teaching vocation.

Introducción

En el contexto venezolano, marcado por desafíos socioeconómicos significativos, las organizaciones enfrentan restricciones financieras graves debido a la inestabilidad económica. Las universidades privadas, como parte de este entorno, también enfrentan dificultades para garantizar bienestar y compromiso pleno de sus docentes. Por ello, los incentivos no económicos adquieren una importancia estratégica. Elementos como el reconocimiento profesional, la autonomía en la toma de decisiones y las oportunidades de desarrollo personal y profesional se convierten en herramientas clave para fortalecer el compromiso organizacional y mejorar el entorno laboral en estas instituciones.

El compromiso organizacional, definido por Meyer & Allen (1997) como el vínculo psicológico que une al empleado con su lugar de trabajo, es un elemento crítico para la sostenibilidad de las instituciones educativas. Este concepto se desglosa en tres dimensiones principales: el compromiso afectivo, que se refiere al deseo del empleado de permanecer en la organización debido a una afinidad emocional; el compromiso normativo, que alude al sentido de obligación hacia la institución; y el compromiso de continuidad, relacionado con la percepción de los costos asociados a abandonar el empleo. Estas dimensiones interactúan para determinar el nivel de dedicación y lealtad del personal hacia su organización.

Sin embargo, cuando no se implementan incentivos adecuados, las consecuencias pueden ser graves. Entre los efectos negativos más comunes se encuentran la desmotivación del personal, una disminución en el rendimiento laboral y un aumento en la rotación de empleados. De acuerdo con el informe "El estado del lugar de trabajo 2023" del grupo Gallup (2023), apenas un 21% de los empleados en Venezuela reportan sentirse comprometidos con sus organizaciones, un dato alarmante que refleja la magnitud del problema y subraya la necesidad urgente de adoptar estrategias efectivas para revertir esta tendencia.

La presente investigación se centra en analizar cómo los incentivos no económicos pueden fortalecer el compromiso organizacional de los docentes en instituciones educativas. Se busca identificar cómo estas estrategias impactan en la motivación, satisfacción y desempeño de los profesores, fomentando un ambiente laboral más positivo y alineado con los valores institucionales. Al priorizar incentivos que trascienden lo monetario, se pretende promover prácticas que valoren el esfuerzo docente, mejoren su bienestar y refuercen su sentido de pertenencia. Este enfoque no solo beneficia a los educadores, sino que también repercute positivamente en la calidad educativa y, en última instancia, en el desarrollo de la sociedad.



Marco teórico

Incentivos Laborales

Según Chiavenato (2020), su definición de incentivos laborales como "remuneraciones" a cambio de contribuciones es especialmente relevante para entender cómo las universidades privadas pueden estructurar sus sistemas de compensación. Por ejemplo, en este contexto, los incentivos no solo abarcan el salario base, sino también otros elementos como oportunidades de desarrollo profesional, acceso a programas de capacitación, estabilidad laboral y reconocimiento académico. Estos factores pueden ser determinantes para fomentar el compromiso organizacional de los docentes, ya que cada estímulo tiene un valor subjetivo que puede variar según las prioridades y motivaciones individuales de los profesores.

Asimismo, Gómez de Miguel (2022) destaca que los incentivos laborales son herramientas clave para las organizaciones, utilizadas con el objetivo de estimular y recompensar tanto el esfuerzo como la productividad de los empleados. Estos incentivos pueden manifestarse de manera tangible, como bonificaciones o premios, o de forma intangible, a través de reconocimientos, oportunidades de desarrollo profesional o mayor autonomía en el trabajo. Por ejemplo, Huaman (2019) argumenta que los incentivos económicos se reflejan principalmente en sueldos y bonos, pero también introduce una categoría adicional denominada apoyo social. Este concepto se refiere a beneficios que buscan mejorar la seguridad y comodidad del trabajador y su familia mediante descuentos económicos especiales.

Por otra parte, para Rubio et al. (2020) el salario emocional o simbólico se refiere al conjunto de recompensas y satisfacciones no monetarias que los empleados obtienen en su entorno laboral. Este concepto complementa el salario tradicional y constituye una herramienta clave para garantizar la satisfacción y el bienestar de los trabajadores. En este sentido, Dávila et al. (2022); detallan que los incentivos no económicos más valorados por los empleados incluyen servicios de bienestar dirigidos tanto a ellos como a sus familias, actividades extralaborales y sociales, programas de capacitación continua, estabilidad laboral, reconocimientos, oportunidades de promoción, beneficios recreativos, entre otros. Estos incentivos no solo mejoran su experiencia laboral, sino que también pueden influir en su percepción sobre la calidad del entorno institucional.

Por ello es pertinente mencionar la investigación de Andrade de Noguera (2018), titulada "El salario emocional como organizador de representaciones sociales vinculadas con la satisfacción. Una visión desde la crisis venezolana". Este estudio exploró el concepto de salario emocional como un factor organizador de las representaciones sociales relacionadas con la satisfacción laboral, identificando cuatro subcategorías principales: compensación, recreación, proyectos de formación personal y bienestar. A través del análisis de contenido y los aportes de los informantes, se evidenció una marcada desmotivación laboral atribuida a un salario emocional fragmentado e insuficiente, lo cual genera un ambiente laboral deteriorado y poco motivador.

Compromiso organizacional

Meyer y Allen (1997) definen el compromiso como un estado psicológico que representa la relación entre una persona y una organización, influyendo directamente en su decisión de permanecer en ella o abandonarla. Los autores desarrollaron un modelo tridimensional que identifica tres componentes principales del compromiso llamados así afectivo, de continuidad y normativo. El compromiso afectivo por su parte se refiere a la conexión emocional que un colaborador establece con la organización, fundamentada en su deseo genuino de identificarse e involucrarse con ella. Esta dimensión se manifiesta en el interés personal de permanecer en la empresa, el sentimiento de pertenencia y en la satisfacción





laboral y se caracteriza por el vínculo emocional profundo que los individuos desarrollan hacia la misma, evidenciado a través de su identificación, dedicación y lealtad.

A su vez el compromiso de continuidad de acuerdo con Madero & Flores (2009) se fundamenta en la disposición y necesidad del colaborador de permanecer en la empresa, motivado por los posibles costos y pérdidas asociados con una renuncia voluntaria o un despido. Estos costos pueden clasificarse como financieros, tales como el salario, prestaciones, bonificaciones y antigüedad laboral, y no financieros, como el estatus, las dificultades asociadas a un cambio de empleo, la pérdida de relaciones laborales y el proceso de adaptarse a una nueva cultura organizacional, aprender políticas y procedimientos diferentes, y ajustarse a nuevas dinámicas laborales. Tales costos de adaptación pueden demandar tiempo, energía y recursos adicionales para integrarse plenamente en el nuevo entorno laboral.

Según Aldana-Rivera et al. (2018), el compromiso normativo se define como el deber moral del colaborador de permanecer en la organización por razones de reciprocidad, lealtad o gratitud hacia la empresa. Este tipo de compromiso surge como una obligación moral que lleva al trabajador a continuar en su lugar de trabajo y puede generar sentimientos de culpa en el empleado si no se respeta. Sin embargo, Meyer & Allen (1997) señalan que el compromiso normativo tiene un carácter temporal, ya que dura hasta que el colaborador considera que la deuda ha sido saldada, lo cual está sujeto a su propia racionalización.

Aspectos que determinan el compromiso organizacional

Meyer & Maltin (2010) plantean que el nivel de compromiso de los individuos hacia una organización está condicionado por diversas variables, las cuales clasifican en tres grupos principales: características personales, aspectos relacionados con el trabajo y elementos vinculados al grupo u organización.

En primer lugar, las variables relacionadas con el individuo incluyen aspectos demográficos como la edad, el sexo, el nivel educativo, el estado civil, y la antigüedad tanto en la organización como en el puesto. Estas características tienen un impacto significativo en la manera en que los empleados perciben y se comprometen con la organización. Por ejemplo, una mayor antigüedad puede estar asociada a un mayor sentido de pertenencia, mientras que el nivel educativo podría influir en las expectativas laborales y en la forma de interactuar con los objetivos organizacionales.

En segundo lugar, Meyer & Maltin (2010) abordan las variables relacionadas con el trabajo desarrollado. Aquí se destacan elementos como la variedad de tareas realizadas, la autonomía en el trabajo y la participación en la toma de decisiones. También se consideran elementos como la transferibilidad de habilidades, las alternativas percibidas y la calidad de las relaciones con los líderes dentro de la organización. Por último, los autores identifican variables relacionadas con el grupo o la organización. Entre estas se incluyen el clima laboral, la cohesión del equipo de trabajo, la estructura organizativa, los valores éticos que promueve la empresa, entre otros. Estos factores reflejan cómo las dinámicas grupales y las políticas organizacionales pueden fortalecer o debilitar el compromiso de los empleados.

Metodología

Este estudio cualitativo se centró en explorar las percepciones de los docentes universitarios sobre los incentivos laborales y su influencia en el compromiso organizacional. A través de un diseño metodológico que incluyó una revisión teórica inicial y la construcción de un guión de entrevista semiestructurada. La selección de los participantes consideró a docentes de las cuatro universidades privadas de Maracaibo, Venezuela, asegurando diversidad en términos de edad, género y experiencia laboral. Este enfoque permitió captar una variedad de perspectivas, lo que enriqueció el análisis y amplió la comprensión del fenómeno estudiado. La muestra estuvo compuesta por cinco docentes, cuyas edades oscilaban entre los 25 y los 77 años, lo que reflejó una amplitud generacional significativa.

Tabla 1.*Descripción de la muestra*

DOCENTE	EDAD	ESTADO CIVIL	PROFESION	AÑOS LABORANDO
U1	77	Soltera Hijos mayores	Licenciada en Educación	21
U2	60	Divorciada Hijos mayores	Ingeniero Industrial	19
AU3	30	Soltera Sin hijos	Psicólogo	6
BU3	25	Casado 2 hijas	Licenciado en Comercio Internacional	2
U4	57	Casada 2 hijos	Licenciada en Filosofía	22

Las entrevistas se realizaron de manera remota mediante videollamadas, con una duración que varió entre 30 y 70 minutos. Estas sesiones fueron grabadas con el consentimiento previo de los participantes. Las entrevistas fueron transcritas cuidadosamente, asignando a cada participante un código alfanumérico único para garantizar la confidencialidad y anonimato de sus respuestas.

Este procedimiento permitió citar las opiniones de los entrevistados de manera ética y respetuosa con su privacidad. Posteriormente, los datos recopilados fueron sometidos a un análisis riguroso mediante técnicas de codificación y categorización. Este enfoque metodológico facilitó la identificación de patrones recurrentes y temas emergentes, proporcionando una comprensión más profunda sobre cómo los incentivos no económicos influyen en el compromiso organizacional.

Hallazgos de la investigación

La relación entre los incentivos laborales y el compromiso organizacional es compleja especialmente en contextos económicamente adversos como el venezolano. En el caso de las universidades privadas en Maracaibo, los docentes perciben salarios insuficientes para cubrir sus necesidades básicas, lo que genera una percepción negativa sobre el salario como factor motivador, esto representa un desafío considerable. Sin embargo, según los entrevistados, los incentivos no económicos han demostrado ser una herramienta poderosa para fomentar la motivación y el sentido de pertenencia entre los docentes universitarios. Estos incentivos no solo refuerzan el sentido de pertenencia, sino que también contribuyen a la creación de un ambiente laboral más colaborativo y satisfactorio.

Valoración de los incentivos no económicos

A pesar de las limitaciones salariales, los incentivos no económicos emergen como elementos clave para fomentar el compromiso organizacional. Entre los más valorados se encuentran las oportunidades de formación académica y profesional. Las universidades ofrecen descuentos en estudios de posgrado, diplomados y talleres, lo que no solo representa un apoyo económico significativo, sino que también fomenta el desarrollo profesional, los reconocimientos institucionales también desempeñan un papel importante. Aunque no siempre son frecuentes ni homogéneos entre las universidades, los docentes aprecian las iniciativas que resaltan su esfuerzo y dedicación, como botones por años de servicio, diplomas o almuerzos.

En relación con los reconocimientos, la entrevistada de la U1, afirmó: "también se han hecho reconocimientos con relación a la participación en las diferentes actividades que se planifican en la





universidad". También comentó sobre la tradición de la "chapa dorada" que se le entrega a aquellos trabajadores más destacados, considerada como el máximo honor. Lo mismo relata, la entrevistada de la U4: "la universidad no ha perdido el incentivo moral, quizás no hay dinero para algún premio, pero hay un reconocimiento, hay un botón, hay un diploma...". De igual forma, la docente AU3 destacó: "Con respecto al botón, en verdad ese día yo me emocioné porque es un acto muy bonito. Claro que ya tú mires hacia atrás y tengas cinco años de servicio donde tu labor ha sido fructífera...te has mantenido en el tiempo y me parece que eso es chévere."

Otro de los incentivos no económicos que suele ser llamativo para los trabajadores son las oportunidades de crecimiento profesional, capacitaciones y formaciones. Con relación a esto, la docente de la U1 comenta que constantemente se realizan charlas, talleres, diplomados, entre otros, tanto que alega no tener tiempo para hacerlos todos. De igual forma, en la U4 los docentes tienen facilidades para continuar sus estudios de posgrado, incluso en momentos críticos del país cuando existían problemas para transportarse, así lo confirma: "yo hice muchos estudios y he realizado muchos estudios a nivel de diplomado y a nivel de doctorado, gracias a la universidad". Estas medidas no solo representan un apoyo económico significativo para los docentes, sino que también fomentan el desarrollo profesional y académico dentro del entorno universitario.

Las actividades recreativas y espacios de esparcimiento pueden ser consideradas también como un incentivo no económico, en donde el docente tiene la oportunidad de distraerse y descansar. Así lo afirmó una de las entrevistadas: "la universidad tiene muchas zonas verdes que es una de las cosas que más me gustan, que te permite un poco despegarte de la rutina, tiene la caminería que está al lado del lago, o sea tiene como espacios donde te puedes desconectar un poco." (AU3). Por otra parte, en la U1 se planifican distintos tipos de actividades, por ejemplo, se han realizado sesiones de biodanza, los profesores tienen un grupo musical e incluso en periodo vacacional organizan una convivencia fuera de la ciudad. Estas actividades también facilitan la creación de lazos más estrechos entre los colegas, fortaleciendo el sentido de comunidad dentro de la institución.

Las características sociodemográficas de los entrevistados también revelan diferencias significativas en la percepción del salario. Aquellos docentes que no tienen mayores cargas familiares tienden a expresar una mayor capacidad para sobrevivir con su ingreso actual. Por el contrario, aquellos con mayores cargas familiares enfrentan dificultades económicas significativas que los hacen pensar que trabajan "en el límite de la pobreza" (BU3). Este hallazgo subraya la importancia de adoptar un enfoque más personalizado al diseñar políticas salariales. No todos los docentes tienen las mismas necesidades ni enfrentan las mismas circunstancias económicas, por lo que un modelo uniforme puede resultar inadecuado para abordar las desigualdades existentes.

El compromiso con la institución

Un aspecto relevante dentro del compromiso de continuidad es la percepción del estatus asociado al rol de docente universitario. La exigencia de credenciales académicas, la necesidad de concursar para obtener plazas y otros requisitos formales añaden un componente de prestigio a esta profesión. Para algunos docentes, este reconocimiento social influyó significativamente en su decisión de dedicarse a la enseñanza universitaria, lo que refuerza su vínculo con la institución.

Tal como lo expresó BU3: "Los títulos detrás de dar clases en una universidad necesitan mucha acreditación, necesitas tener demasiado aporte, demasiado conocimiento... Tienes que tener mucha fuerza para pararse enfrente a un salón de personas que te van a cuestionar todo lo que tú digas. Aparte de que es mi vocación, todos esos requerimientos y lo que implica ser profesor universitario...en una universidad privada dan mucho estatus. Y en los círculos en los que yo me rodeo, el estatus vale. Me llena por vocación, me sube el ego por estatus y me ayuda, digamos, en el aspecto sociológico."

Por otra parte, el compromiso afectivo se relaciona con el grado de identificación emocional del empleado con los valores y principios de su organización. En este sentido, los docentes entrevistados expresaron sentirse alineados con las normas y prácticas institucionales, destacando aspectos como la puntualidad, la calidad humana y la experiencia profesional como valores compartidos. Un ejemplo lo aporta una docente que describió cómo la exigencia institucional en términos de puntualidad ha influido positivamente en su vida personal, ayudándola a desarrollar un mayor sentido de responsabilidad. Este tipo de internalización de valores organizacionales refuerza el compromiso afectivo y subraya el impacto positivo que pueden tener las políticas institucionales bien diseñadas.

Meyer & Allen (1997) destacan que el compromiso afectivo está estrechamente relacionado con factores emocionales y personales que los empleados perciben en su entorno laboral. Esto puede ser especialmente relevante en etapas avanzadas, cuando los empleados buscan mayor estabilidad emocional y reconocimiento, esto se vincula con lo establecido por algunos de los docentes, evidencia de ello: "yo estoy en una etapa donde veo que la felicidad es poder tomarte ese café riéndome con alguien que quiero... estoy en otra etapa... Entonces cuando me preguntas como que la respuesta está muy clara, por supuesto el dinero tiene su valor, como le digo yo a mis hijos, tiene su justificación, tiene su utilidad, pero no lo es todo" (U4) Por su parte, otra docente de más edad comentó que su permanencia en la universidad está motivada por el deseo de mantener una rutina activa, sentirse útil y preservar su salud mental. (U1)

En cuanto al compromiso normativo entendido como el sentido de obligación moral que siente un empleado hacia su organización, destacó que, los docentes entrevistados no consideran que dejar la universidad les generaría culpa o remordimiento; más bien lo perciben como el cierre natural de un ciclo profesional. Sin embargo, aunque actualmente no haya mejoras económicas significativas debido a la situación financiera institucional, esto no sería motivo suficiente para abandonar su puesto. Este tipo de compromiso normativo basado en la reciprocidad y el agradecimiento refuerza la estabilidad organizacional. "Además si nosotros en algún momento contamos con la universidad para nuestro crecimiento. Ahora que ella no tiene (la capacidad de brindar ayuda), pues yo no le voy a dar la espalda, yo siento que tengo un compromiso moral, porque me ayudaron mucho." (U4)

La vocación como escudo ante las adversidades

Uno de los hallazgos más destacados en esta investigación es el papel fundamental que desempeña la vocación en su decisión de continuar ejerciendo la docencia. Este aspecto, aunque intangible, se manifiesta como un motor central que impulsa a muchos profesores a enfrentar los retos inherentes a la enseñanza superior. Uno de los docentes comentó: "A mí me encanta enseñar, me fascina.

"Si pudiera vivir de enseñar, sería lo que yo haría. Si yo pudiera vivir de un trabajo en la universidad, lo haría. Me fascina la academia, me fascina la investigación, me fascina estudiar, saber" (BU3) La vocación, entendida como una inclinación profunda hacia una actividad que brinda satisfacción personal y sentido de propósito, se convierte en un pilar fundamental para aquellos que eligen el camino de la docencia.

Otro aspecto relevante que surge al analizar el papel de la vocación es su desconexión del reconocimiento económico. Si bien es cierto que las condiciones salariales y laborales son importantes para cualquier profesión, muchos docentes expresan que su amor por la enseñanza va más allá de estas consideraciones materiales. Esto no significa que las instituciones educativas deban ignorar la necesidad de mejorar las condiciones laborales de los docentes. Al contrario, reconocer y valorar adecuadamente su trabajo es fundamental para garantizar su bienestar y motivación. Sin embargo, resulta evidente que la vocación tiene un peso significativo en su decisión de continuar ejerciendo, incluso en contextos adversos.





Dado el papel crucial que desempeña la vocación en la docencia, es fundamental que las instituciones educativas implementen estrategias que permitan fomentar y fortalecer esta vocación en los profesores. Esto no solo beneficia a los docentes, sino también a los estudiantes y al sistema educativo en su conjunto. Una de las maneras más efectivas de lograrlo es ofreciendo espacios significativos para el desarrollo profesional y personal de los maestros. Asimismo, el reconocimiento de los logros y esfuerzos de los profesores juega un papel clave. Este reconocimiento puede ser tanto formal, a través de premios o menciones, como informal, mediante palabras de agradecimiento o gestos que demuestren aprecio.

Empoderamiento como estrategia para generar compromiso

En el contexto de las instituciones educativas, el rol del docente ha trascendido las fronteras del aula, posicionándose como una pieza clave en el desarrollo organizacional. Más allá de impartir conocimientos, los docentes desempeñan un papel fundamental en la construcción de un entorno colaborativo, innovador y orientado al logro de objetivos institucionales. Para maximizar su impacto, es crucial implementar estrategias que fomenten su compromiso y empoderen sus capacidades, no solo desde una perspectiva económica, sino también a través de incentivos no monetarios que valoren su liderazgo y contribución.

Una de las estrategias más efectivas es ofrecer incentivos no económicos que resalten sus capacidades de liderazgo, creatividad y su impacto en el crecimiento colectivo. Este enfoque no solo fomenta un sentido de pertenencia, sino que también abre puertas a la innovación y al intercambio de ideas. Al permitir que los docentes propongan iniciativas y participen activamente en la toma de decisiones, se genera un ambiente donde su voz y perspectiva son valoradas. La confianza depositada en sus capacidades genera un efecto multiplicador, mientras los docentes crecen profesionalmente, la organización se beneficia de un ambiente más dinámico y colaborativo.

Así como lo expresa el testimonio de la docente U4: "El reconocerte que tienes un sitio y el respetar tu opinión, el escucharte cuando tú propones cosas...eso forma parte de ese trabajo diario que se hace a nivel institucional." Este tipo de reconocimiento no solo refuerza el sentido de pertenencia del docente hacia la organización, sino que también fomenta una cultura de participación activa. Al otorgarles la oportunidad de proponer y liderar iniciativas, se valida su rol como agentes de cambio, lo que a su vez impacta positivamente en su desarrollo profesional y personal.

Además, otorgarles la oportunidad de liderar equipos y proyectos institucionales potencia su desarrollo profesional y personal. Este tipo de confianza en sus capacidades no solo fortalece sus habilidades estratégicas, sino que también impacta positivamente en la dinámica organizacional, promoviendo un entorno colaborativo orientado al logro. En palabras de la docente U4: "Una de las cosas que yo siento que llevan mi sello son los tres centros de investigación que hemos creado, las tres maestrías, el doctorado, las diversas publicaciones... Eso puede ser de la institución, pero tiene mi sello."

Este testimonio resalta cómo el liderazgo docente puede traducirse en logros tangibles para la institución, al tiempo que refuerza el sentido de orgullo y pertenencia del docente hacia su lugar de trabajo. Igualmente, destaca la importancia de crear espacios donde los docentes puedan desarrollar proyectos propios que estén alineados con los objetivos institucionales. De esta forma, se identificó una diferencia significativa entre aquellos docentes que en ocasiones han podido liderar proyectos, promover actividades formativas o ascender a cargos directivos y aquellos que no han disfrutado de estas oportunidades.

Las primeras tienden a desarrollar un fuerte sentido de pertenencia y estima hacia la universidad, lo que refuerza su compromiso organizacional. En contraste, una docente con características sociodemográficas similares, pero sin acceso a estas oportunidades, se encuentra activamente buscando empleo en otras instituciones. Esto sugiere que el reconocimiento profesional y las posibilidades de desarrollo son factores críticos para fortalecer su compromiso. Aquellas comprometidas mostraron una notable disposición para

garantizar la continuidad en los proyectos y actividades en los que participan, reflejando no solo su dedicación profesional, sino también un profundo interés por el impacto positivo en su entorno educativo.

Este nivel de compromiso refuerza la importancia de promover oportunidades que permitan a los docentes desarrollar su potencial como líderes educativos, los docentes, al ser protagonistas en estos procesos, actúan como catalizadores para el crecimiento colectivo. Su capacidad para identificar oportunidades, proponer soluciones y liderar iniciativas se convierte en un recurso invaluable para las instituciones educativas. Este enfoque colaborativo no solo mejora el rendimiento organizacional, sino que también fortalece las relaciones entre los diferentes actores dentro de la comunidad educativa.

Conclusiones y Recomendaciones

En este panorama complejo, es evidente que los docentes venezolanos permanecen en sus cargos principalmente por su vocación y resiliencia personal. A pesar de las adversidades económicas y laborales, muchos encuentran en su labor un propósito mayor: contribuir al desarrollo educativo del país y formar a las futuras generaciones. Este compromiso intrínseco es admirable, pero no debe ser explotado ni asumido como garantía de permanencia. Las universidades tienen la responsabilidad ética y estratégica de invertir en el bienestar integral de sus docentes, ofreciendo no sólo mejores condiciones económicas sino también un entorno laboral que fomente el respeto, la colaboración y el reconocimiento.

En un contexto socioeconómico adverso como el venezolano, el salario emocional, entendido como las recompensas no monetarias que los empleados perciben en su entorno laboral, complementa la compensación económica y se posiciona como un factor esencial para mejorar la experiencia laboral de los docentes. Es por ello que las universidades deben priorizar estrategias que promuevan el desarrollo profesional, como programas de capacitación, descuentos en estudios de posgrado y actividades recreativas. Estas iniciativas no solo mejoran el bienestar docente, sino que también fortalecen el compromiso organizacional.

La vocación docente emerge como un factor central que impulsa a los profesores a mantenerse en sus puestos, incluso en condiciones adversas. Este elemento intangible refuerza su resiliencia y compromiso con la enseñanza. La autonomía, por ejemplo, tiene un impacto significativo en la percepción de valor del docente. Poder implementar sus propias estrategias y participar en la creación de proyectos dentro de la universidad no solo les permite sentirse realizados profesionalmente, sino que también refuerza su conexión con la institución. Este tipo de reconocimiento emocional trasciende las recompensas económicas y se convierte en un incentivo no material que fortalece su compromiso organizacional.

El compromiso afectivo, normativo y de continuidad interactúan para determinar el nivel de lealtad de los docentes hacia sus instituciones. Los docentes valoran su conexión emocional y el prestigio asociado a su rol. Para fomentar estos compromisos, es esencial implementar prácticas de reconocimiento institucional que sean estandarizadas y visibles. Acciones como otorgar botones por años de servicio, entregar diplomas y organizar ceremonias conmemorativas no solo celebran los logros individuales, sino que también refuerzan el prestigio del rol docente. Estas iniciativas transmiten un mensaje claro de aprecio y valor hacia el esfuerzo y dedicación del personal docente, fortaleciendo así su vínculo con la institución.

Los docentes que han tenido oportunidades de liderar proyectos o recibir reconocimiento profesional tienden a desarrollar un mayor sentido de pertenencia y compromiso hacia la institución. En contraste, aquellos sin acceso a estas oportunidades suelen presentar mayor insatisfacción e intención de cambio laboral. Por lo tanto, las universidades deben crear espacios donde los profesores puedan liderar proyectos, proponer iniciativas y participar activamente en la toma de decisiones. Esto no solo fortalece su desarrollo profesional, sino que también genera un impacto positivo en la dinámica organizacional.





Las percepciones sobre el salario y los incentivos varían según las características personales y familiares de los docentes, lo que subraya la necesidad de enfoques personalizados en las políticas institucionales. Dado que las necesidades económicas varían entre los docentes, es importante adoptar enfoques diferenciados que consideren variables como el tamaño del núcleo familiar o las cargas económicas podría contribuir a una distribución más equitativa y efectiva de los recursos, mejorando así las condiciones de vida y la percepción de bienestar entre los trabajadores.

En definitiva, la investigación resalta la necesidad de diseñar estrategias integrales que combinen incentivos económicos y no económicos para fortalecer el compromiso organizacional de los docentes universitarios. Estas estrategias deben ser flexibles, inclusivas y adaptadas a las necesidades específicas de los profesores, considerando las limitaciones propias del contexto socioeconómico venezolano. Asimismo, es fundamental promover una cultura organizacional basada en el reconocimiento, la equidad y el desarrollo profesional, que permita a los docentes sentirse valorados y motivados para contribuir al logro de los objetivos institucionales.

Referencias bibliográficas

- Aldana-Rivera, E. E., Tafur-Castillo, J., & Leal-Guerra, M. (2018). Compromiso organizacional como dinámica de las instituciones del sector salud en Barranquilla – Colombia. *Revista Espacios*, 39(11), 1-11. <https://www.revistaespacios.com/a18v39n11/a18v39n11p13.pdf>
- Andrade de Noguera, S. M. (2018). El salario emocional como organizador de representaciones sociales con la satisfacción: Una visión desde la crisis venezolana. *EHQUIDAD. Revista Internacional De Políticas De Bienestar Y Trabajo Social*, (9), 11–31. <https://doi.org/10.15257/ehquidad.2018.0001>
- Chiavenato, I. (2020). *Gestión del talento humano*. McGraw-Hill.
- Gallup. (2023). *State of the global workplace: 2026 report*. Gallup, Inc. <https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace.aspx>
- Gómez de Miguel, J. (2022). *La motivación y los incentivos laborales a los trabajadores* (Trabajo de fin de grado). Universidad de Valladolid. <https://uvadoc.uva.es/bitstream/handle/10324/67673/TFG-O-2454.pdf>
- Dávila, R. C., Agüero, E., Palomino, J., & Zapana, D. (2022). Incentivos laborales y desempeño organizacional en trabajadores de una empresa peruana. *Revista Universidad y Sociedad*, 14(1), 576-583. <https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus/article/view/2589/2538>
- Huaman, M. (2019). *Análisis de los incentivos laborales y el desempeño de los trabajadores en la municipalidad distrital de Nuñoa-Melgar-Puno, 2018* (Tesis de grado). Universidad Nacional del Altiplano. https://repositorio.unap.edu.pe/bitstream/handle/20.500.14082/15841/Huaman_Flores_Marisol.pdf
- Madero, S. M., & Flores, R. (2009). Predictores no financieros del compromiso de continuidad: Un estudio cuasi-experimental. *Investigación Administrativa*, 38(103), 7–20. https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2448-76782009000100007
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. Sage. https://sk.sagepub.com/book/mono/commitment-in-the-workplace/toc#_
- Meyer, J. P., & Maltin, E. R. (2010). Employee commitment and well-being: A critical review, theoretical framework, and research agenda. *Journal of Vocational Behavior*, 77(2), 323–337. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0001879110000783>
- Rubio, S. M., Beltrán, C. A., Baltazar, R. G., & Sánchez, R. V. G. (2020). El concepto de salario emocional. *Revista Científica Retos de la Ciencia*, 4(8), 15–24. <https://retosdelacienciaec.com/Revistas/index.php/retos/article/view/306>