
Gestión de la atención y estimulación a directores educativos: Un análisis crítico en contexto cubano

Management of Attention and Stimulation for Educational Directors: A Critical Analysis in the Cuban Context

Alexander Romero Sánchez¹

Mizaida Revé Prevals¹

Buenaventura Lázaro Castells Gil²

¹Metodólogo de la Dirección General de Educación. Frank País. Holguín. Cuba.

²Universidad de Holguín

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6881-3460>

<https://orcid.org/0000-0002-8034-0384>

<https://orcid.org/0000-0002-3769-5876>

Correo (s) electrónico (s)

alexanderr@uho.edu.cu

mizaida@ho.rimed.cu

blcastellsg@uho.edu.cu

Recibido: 25/03/2025

Aceptado: 08/05/2025

Publicado: 20/10/2025

Resumen: Este artículo analiza los fundamentos teóricos y metodológicos de la gestión de la atención y estimulación de directores de instituciones educativas en Cuba, identificando brechas en la literatura y proponiendo mejoras. Mediante una revisión crítica de fuentes nacionales e internacionales, se contrastan enfoques funcionales y socio-psicológicos de la gestión de recursos humanos, destacando la fragmentación teórica, la ausencia de integración multidisciplinaria y la falta de estudios empíricos longitudinales. Los hallazgos revelan que las políticas cubanas, aunque normativamente robustas, carecen de articulación explícita entre subsistemas clave. Se recomienda desarrollar modelos sistémicos, incorporar perspectivas interdisciplinarias e implementar estudios mixtos para validar estrategias.

Palabras claves: Gestión educativa; Atención y estimulación; Directores de instituciones educativas; Recursos humanos.

Abstract: This article analyzes the theoretical and methodological foundations of the management of attention and stimulation for directors of educational institutions in Cuba, identifying gaps in the literature and proposing improvements. Through a critical review of national and international sources, functional and socio-psychological approaches to human resource management are contrasted, highlighting theoretical fragmentation, the absence of multidisciplinary integration, and the lack of longitudinal empirical studies. The findings reveal that Cuban policies, although normatively robust, lack explicit articulation between key subsystems. It is recommended to develop systemic models, incorporate interdisciplinary perspectives, and implement mixed-methods studies to validate strategies.

Keywords: Educational management; Attention and stimulation; Directors of educational institutions; Human resources.

Introducción

En los últimos años, la dirección escolar ha adquirido mayor centralidad en las políticas públicas educativas. Para transformar la educación es necesario transformar a los líderes educativos. múltiples investigaciones muestran que el liderazgo educativo constituye un factor que influye significativamente en la gestión del centro educativo, controlando otras variables como estatus socioeconómico y compensación laboral.

En Cuba, desde 1959 se ha dado prioridad al trabajo con los directivos, aprobándose una política sobre formación, selección, ubicación, promoción y superación de cuadros que ha mantenido continuidad. Los Lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución para el período 2022-2026 enfatizan la conducción de la Política de Cuadros con efectiva organización y calidad de sus procesos.

El III Perfeccionamiento del Sistema Nacional de Educación, en articulación con estos lineamientos, busca redefinir el perfil del director como un líder integral: no solo gestor administrativo, sino promotor pedagógico, innovador y articulador territorial. Este enfoque responde a las demandas actuales de una sociedad más compleja, donde la estabilidad laboral, el reconocimiento social y la formación multidisciplinaria son clave.

En la evaluación del proceso educacional en la provincia de Holguín al finalizar el curso escolar 2022-2023, se evidenciaron deficiencias que limitan el desempeño profesional de los directores, tales como: insuficiente planificación para elevar su desempeño y reconocimiento social, poco aprovechamiento de las potencialidades del territorio, inestabilidad en el cargo e insuficiente reconocimiento por autoridades administrativas y comunidades educativas.

Estas manifestaciones denotan insuficiencias en el proceso de atención y estimulación que provocan resultados adversos: insatisfacción laboral, pérdida de liderazgo, bajos rendimientos, desmotivación, afectaciones psicológicas y éxodo hacia otros organismos.

El objetivo de este artículo es analizar los fundamentos teóricos y metodológicos de la gestión de la atención y estimulación de directores de instituciones educativas en Cuba, identificando brechas en la literatura y proponiendo mejoras para optimizar este proceso.

Desarrollo

Fundamentos teóricos de la gestión de la atención y estimulación a directores educativos.

La gestión de la atención y estimulación de los directores constituye un eje estratégico en el fortalecimiento del liderazgo institucional y la resiliencia organizacional en contextos educativos. Este apartado se fundamenta en enfoques teóricos que articulan la psicología organizacional, la gestión del talento humano y las ciencias de la educación, con el propósito de comprender cómo los procesos de atención sostenida,

motivación intrínseca y activación cognitiva inciden en la toma de decisiones, la conducción pedagógica y el bienestar profesional de los directivos escolares.

La sistematización de fuentes nacionales e internacionales permitió establecer los presupuestos para modelar la gestión de la atención y estimulación de los directores de instituciones educativas. En múltiples investigaciones en el campo educativo muestra que el liderazgo educativo, controlando otras variables como estatus socioeconómico, situación familiar, compensación laboral, entre otros se constituyen en factores que influyen en la labor del director en la gestión del centro educativo.

En la actualidad es una realidad que las organizaciones de éxito traten a su personal como una fuente fundamental de competitividad, al considerarse el factor humano como el activo más importante de la misma; de ahí la necesidad de conseguir y contar en todo momento con el personal más calificado, motivado y competitivo posible.

La institución educativa tiene que convertirse en toda su magnitud en una organización de éxito, en su interior encontramos innumerables actores: estudiantes, profesores, directivos, padres y representantes, obreros y empleados y en su entorno: diferentes agentes entre ellos la comunidad, consejos populares, instituciones culturales, deportivas, sociales.

De todos los actores mencionados existe uno que merece especial atención, el director en quien descansa una enorme responsabilidad, así como de su actuación va a depender en gran parte el acertado funcionamiento de la institución educativa. En Cuba desde 1959, se ha dado prioridad al trabajo con los directivos (cuadros) para lo cual se aprobó una política sobre la formación, selección, ubicación, promoción y superación de los cuadros. (PCC, 1975) a la que se ha dado continuidad y atención.

Ejemplo de ello es lo recogido en los Lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución para el período 2022-2026 (PCC, 2021):

“Conducir la Política de Cuadros con efectiva organización y calidad de sus procesos, especialmente la selección y formación de cuadros, reservas y canteras, así como el desarrollo de jóvenes con perspectivas para ocupar cargos de dirección, de mujeres, negros y mestizos, garantizando la renovación paulatina, la adecuada composición de los directivos y que estos se distingan por su firmeza ideológica, compromiso, cualidades personales, principios éticos y revolucionarios, preparación técnico profesional y positivos resultados en su desempeño”. (p. 84)

Desde su institucionalización, la política de cuadros en Cuba, ha evolucionado con un enfoque prioritario en la formación ideológica y la lealtad política hacia una mayor exigencia de competencias técnicas y

administrativas. Sin embargo, estas transformaciones históricas mantuvieron limitaciones, como la centralización excesiva y la subvaloración del rol pedagógico y comunitario de los directores educativos.

El III Perfeccionamiento del Sistema Nacional de Educación, en articulación con los Lineamientos del PCC para el período 2021-2026, busca superar estas insuficiencias al redefinir el perfil del director como un líder integral: no solo gestor administrativo, sino promotor pedagógico, innovador y articulador territorial. Este enfoque responde a las demandas actuales de una sociedad más compleja, donde la estabilidad laboral, el reconocimiento social y la formación multidisciplinaria son claves para enfrentar desafíos como la descentralización educativa, la participación comunitaria y las restricciones económicas.

La implementación del III Perfeccionamiento del Sistema Nacional de Educación, responde a la naturaleza de la problemática actual y a procesos sociales complejos, para los que se ofrecen propuestas de transformaciones desde las instituciones y modalidades educativas a través de nuevas formas de trabajo, que contribuyen al cumplimiento de los objetivos y el fin de la política educacional del país, y de manera especial en las instituciones educativas, que es donde se materializa su aplicación con mayor intensidad.

Dentro del perfeccionamiento también se encuentra la mejora del sistema de dirección de cada nivel e institución educativa, así como el mejoramiento y calidad de los procesos, es en este ámbito, donde la figura del director escolar constituye un elemento decisivo en el asesoramiento, construcción y evaluación del Proyecto educativo institucional que se desea obtener. En relación, con ello los procesos que conforman el sistema de trabajo con los cuadros están contenidos en su esencia en los procesos del sistema de gestión de recursos humanos, de los que existe una gran variedad de modelos y el de atención y estimulación forma parte de ellos, aunque con diferentes denominaciones.

En la evaluación del proceso educacional realizado en la provincia de Holguín al finalizar el curso escolar 2022-2023, así como en los resultados del estudio diagnóstico del objeto campo de la investigación, se evidenció que, en los indicadores del trabajo, se constatan deficiencias en la práctica que limitan el desempeño profesional de los directores de las instituciones educativas, tales como:

No siempre se incluyen desde la planificación de la Dirección General de Educación, acciones dirigidas a elevar el desempeño profesional y reconocimiento social de los directores de instituciones educativas; insuficiente aprovechamiento de las potencialidades del territorio para el desarrollo de eventos dirigidos a elevar la preparación, formación y expectativas personales de los directores de las instituciones educativas; insuficiencias desde la política de cuadro para lograr la estabilidad de los directores de las instituciones educativas; insuficiente reconocimiento de los resultados del trabajo por las autoridades políticas y gubernamentales a los directores de las instituciones educativas; insuficiente reconocimiento social en las

comunidades educativas a los directores de las instituciones educativas e inadecuada aplicación de la evaluación del cuadro educacional.

Tales manifestaciones, denotan las insuficiencias que presenta el proceso de la atención y estimulación de los directores de instituciones educativas, que provocan resultados adversos en sus desempeños, tales como: insatisfacción para el desempeño del cargo, pérdida del liderazgo, bajos rendimientos en los indicadores y metas establecidas, pérdida de la creatividad, desmotivación de las reservas de cuadro para asumir el cargo de dirección, afecciones psicológica y mental por gran cúmulo de trabajo, disminución de las responsabilidades del hogar y a la familia, éxodo hacia otros organismos, afectaciones y convalecencias patológicas, divorcio entre institución, familia y comunidad y tendencia a la migración en busca de otros proyectos de vida.

En la literatura científica relacionada con el trabajo de directivos generalmente se plantean propuestas teóricas y prácticas, de diferente alcance, que favorecen la evolución del perfil del director escolar, cuáles son sus expectativas actuales, su profesionalización, formación inicial, así como reconocen la necesidad de la formación permanente.

Autores como: Cabrera, Núñez & Alpízar (2018); Corrales (1976); Fernández (1974); González (2019); Hernández (2012); Manzano (2000); Rodríguez (2008); Santiesteban (2011); Sánchez (2008); Santamaría (2007); Valiente (1997, 2002, 2004, 2011, 2013, 2016); entre otros, presentan resultados de estudios relacionados al director de instituciones educativas en el ámbito de la formación profesional. Sin embargo, son escasas las dirigidas al mejoramiento de la atención y estimulación de los directores de instituciones educativas y las que lo abordan, generalmente se direccionan hacia experiencias prácticas y estudios de profundización, que no tienen en cuenta aspectos inherentes a este proceso, lo que demuestra la falta de integración en el mismo.

Entre estos estudios se encuentran los desarrollados por Hallinger & Heck (1996); Anne-Marie Chase y otros (2019); Fullan (2001); Gronn (2002); Goldring (2002); Spillane, Halverson & Diamond (2004); Youngs (2007); Matthew A. Kraft y Allison Crean Davis (2018); Karen Chenoweth y otros (2019); Karen K. Seashore Louis y otros (2020) y Matthew Clifford y otros (2021); generalmente coinciden en que la atención al director es crucial para el éxito de una institución educativa.

Sus propuestas enfocan desde la necesidad de apoyo y recursos para liderar, gestionar y motivar a sus equipos de enseñanza, como hacer frente a los desafíos cada vez más complejos que enfrentan las escuelas hoy en día, enfoques innovadores de desarrollo profesional, incluyendo el coaching, la mentoría y el

aprendizaje en línea, los beneficios y desafíos de estas estrategias, sus enfoques para el desarrollo profesional, la estimulación y el crecimiento como líderes.

Consideran además el papel de las comunidades de aprendizaje en el desarrollo profesional, y la necesidad de una formación adecuada, recursos y apoyo para liderar con eficacia y mejorar el rendimiento estudiantil. Sin embargo, son escasas las propuestas que modelen la gestión del proceso de atención y estimulación a los directores de instituciones educativas, lo que nos permite declarar insuficiencias teóricas como: falta de integralidad en la gestión del trabajo con los cuadros que dificulta la comprensión de las relaciones que se establecen entre el proceso de atención y estimulación y el resto de los procesos del STCEGR; carencia de un enfoque multidisciplinario en la gestión del proceso de atención y estimulación de los directores de instituciones educativas limita el comportamiento organizacional e individual de los directores y falta de estudios longitudinales o experimentales que investiguen cómo la atención y estimulación afectan realmente el desempeño y la efectividad de los directores en el contexto escolar.

Lo anterior permitió visualizar la existencia de una contradicción externa manifestada entre el reconocimiento de la importancia de la atención y estimulación de los directores de instituciones educativas y la carencia de propuestas que permitan desarrollar la gestión de este proceso de manera sistémica e integrada, como resultado de esta contradicción, se deriva como problema científico: Insuficiencias en la atención y estimulación de los directores de instituciones educativas inciden en la estabilidad y desempeño en el cargo y en la gestión de la institución educativa.

Concepciones sobre Gestión de Recursos Humanos y Trabajo con cuadros.

El reconocimiento en la literatura del proceso de atención y estimulación en los Sistemas de Recursos Humanos como componente de estos ha derivado en un desarrollo teórico amplio. Sin embargo, en las concepciones teóricas relativas a la gestión de este proceso en el caso de los directivos son escasas.

Las definiciones de varios autores se centran en el enfoque funcional de la dirección. Stoner (1984) lo conceptualiza como "una función administrativa que puede verse como una serie de pasos que se dan en forma continua para mantener la organización provista de las personas adecuadas en las posiciones adecuadas y en forma oportuna" (p. 489). Chiavenato (1993) asume que "La Administración de Recursos Humanos consiste en la planeación, organización, desarrollo, coordinación y control de técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal" (p. 139).

Estos autores abordan principalmente la dimensión técnico-organizativa de la gestión de recursos humanos, sin considerar suficientemente el comportamiento humano en las organizaciones. En contraste, Noemí (1999) define la gestión de recursos humanos teniendo en cuenta la característica sociopsicológica de este proceso,

considerándolo como "aquel que de modo consciente se desarrolla a través del amplio sistema de relaciones e interacciones de carácter social que se establecen entre los sujetos implicados en el mismo" (p. 36).

Cuesta (2011) refiere que actualmente, en la gestión estratégica de los Recursos Humanos, se distinguen tres elementos esenciales: la consideración de los RH como recurso decisivo, el enfoque sistémico en su gestión y la necesidad de coherencia entre la gestión de RH y la estrategia organizacional.

El trabajo con los cuadros puede considerarse un segmento especial de la gestión de recursos humanos, con particularidades propias dadas por: múltiples y variadas funciones, especialización del conocimiento, contenidos de trabajo poco precisos, responsabilidad individual en la actualización permanente y procedimientos de control más flexibles.

Para los efectos de esta investigación, se asume la gestión como "una actividad social que tiene un condicionamiento histórico concreto; como un sistema de relaciones interpersonales; como un proceso estratégico que tiene un carácter consciente" (Programa de Doctorado en Gestión Organizacional, 2018, p. 16).

Sistema de Trabajo con los Cuadros en Cuba.

El trabajo con los cuadros constituye una de las prioridades en Cuba desde 1959. La normativa jurídica sobre este tema ha tenido un marcado carácter centralizado desde el Decreto Ley 82 de 1984, hasta el más reciente Decreto Ley 13 en 2021. En la última norma jurídica aprobada se asume que "Los cuadros se desempeñan en la función pública y se definen como trabajadores que poseen la capacidad laboral requerida, una sólida preparación técnico-profesional, habilidad de dirección, disciplina..." (Consejo de Estado de Cuba, 2021, p. 886). Los directores de instituciones educativas son directivos ejecutivos, y como cuadros deben aplicar métodos y estilos de trabajo que propicien la cooperación y coordinación con todos los agentes.

El "Sistema de Trabajo con los Cuadros es el conjunto de procesos que se desarrollan, de modo particular e interrelacionados en la aplicación de la Política de Cuadros" (Consejo de Estado de Cuba, 2021, p. 886). Este sistema considera como sus procesos: selección y movimiento; reserva; ética y disciplina; preparación y superación; evaluación; atención y estimulación; y control e información de los cuadros.

Independientemente de su posición jerárquica los cuadros son recursos humanos que según Castells (2008) son las personas, que dotadas de valores, características, aspiraciones, conocimientos, capacidades, habilidades y destrezas se desempeñan en las organizaciones, a través de las múltiples relaciones que se establecen para alcanzar sus objetivos y los de la institución." (p. 26)

Stoner (1984), por su parte lo considera como “la gente que le da a la organización su talento, su trabajo, su creatividad y su esfuerzo, son los activos más importantes de ella”. (p.489), tomado de Castells (2008, p.26)

Por otra parte, el Sistema de Trabajo con los Cuadros es el conjunto de procesos que se desarrollan, de modo particular e interrelacionados en la aplicación de la Política de Cuadros (Consejo de Estado Cuba, 2021, p 886), es decir solo se aplica a una porción limitada de los recursos humanos de una entidad con características específicas.

Al analizar la composición de diferentes sistemas de gestión de recursos humanos entre los que se encuentran Bustillo (1994); CEPES (1995); Castillo (1994); Chiavenato (1993); Dolan y Schuler (1987); Dale (1981); Harper y Lynch (1992); Hax (1992); IDEC (1994); Noemí (1999); Puchol (1995), permitió identificar los procesos más reconocidos dentro de estos sistemas donde de una u otra forma, reconocen los subsistemas o procesos de: reclutamiento y selección, formación y desarrollo, evaluación del desempeño, retención y retribución y control de recursos humanos.

De igual forma el sistema de trabajo con los cuadros considera como sus procesos a: a) Selección y movimiento; b) reserva; c) ética y disciplina; d) preparación y superación; e) evaluación; f) atención y estimulación; y g) control e información de los cuadros. (Consejo de Estado Cuba, 2021, p. 886). Al analizar los elementos que conforman cada uno de los procesos, se puede apreciar coincidencia entre los que conforman ambos sistemas, sin desestimar la interrelación (Figura 1) existente entre los procesos hacia el interior de cada sistema.

Fuente:(Elaboración propia)



Figura 1. Relación entre los procesos de los dos Sistemas.

Estas apreciaciones permiten identificar al Sistema de Trabajo con los Cuadros, como un subsistema especial del Sistema de Gestión de Recursos Humanos de cualquier organización y como parte de los recursos humanos de la organización. En cualquiera de los dos sistemas el recurso humano es el elemento esencial de las organizaciones. El cuadro adopta una posición más específica cuando se refiere al director de una institución educativa, lo que le proporciona características muy particulares por el entorno donde ejerce su influencia, pues debe lograr una interacción saludable y benéfica tanto para la institución, la comunidad y para él. Las definiciones abordadas anteriormente muestran la aproximación existente entre las concepciones sobre recursos humanos y las definiciones sobre cuadros que se asumen dentro del sistema de trabajo con los cuadros.

Atención y estimulación como categorías clave.

En la legislación cubana se asume que "La atención a los cuadros comprende un conjunto de medidas destinadas a velar por su salud física y mental y ayudarlos, dentro de los mecanismos establecidos, en la solución de aquellos problemas que puedan afectar el desempeño de su trabajo" (Consejo de Estado de Cuba, 2021, p. 898). De igual forma, "La estimulación consiste en el desarrollo de acciones que permitan reconocer a los cuadros, social, moral o materialmente, sus logros en el trabajo" (Consejo de Estado de Cuba, 2021, p. 898).

La atención y la estimulación son dos categorías fundamentales que inciden directamente en la dirección de las instituciones educativas. Ambas influyen en el comportamiento humano dentro de las organizaciones y son esenciales para la gestión del sistema de trabajo con los cuadros directivos. Mientras la atención se refiere a la capacidad de enfocarse en estímulos específicos, la estimulación abarca los factores que motivan e influyen en el comportamiento de las personas.

La atención se refiere a la capacidad de enfocarse en un estímulo específico, mientras que la estimulación se refiere a los factores que motivan e influyen el comportamiento. Pichardo y Justicia (2014) consideran que la atención puede ser descrita "como un mecanismo psicológico básico indispensable para el procesamiento de la información de cualquier modalidad y para la realización de cualquier actividad cognitiva" (p. 66).

La estimulación, por otro lado, se contempla por medio de recompensas o estímulos que despiertan en el individuo la motivación para realizar algo. Souto y García (2018) consideran que "el proceso de estimulación moral y material tiene un papel protagónico dentro de la gestión del sistema empresarial" (p. 1) y Jiménez (2017) y Álvarez (2001) coinciden en que la estimulación integral es una inversión estratégica en los recursos humanos.

Comportamiento Humano en la Organización.

Según Chiavenato (1993), el comportamiento en las organizaciones se manifiesta de dos formas: Como personas: con personalidad, aspiraciones, valores y motivaciones individuales, y como recursos: con habilidades, capacidades y conocimientos necesarios para las tareas organizacionales.

Por lo que existen factores externos (ambientales) e internos (motivacionales) que afectan el comportamiento. Maslow (1943) propone una jerarquía de necesidades (figura 2) que influye en el comportamiento humano. A medida que se satisfacen las necesidades básicas (fisiológicas y de seguridad), surgen otras superiores (sociales, estima y autorrealización). Sin embargo, una necesidad insatisfecha puede desplazar a las superiores si no es atendida.

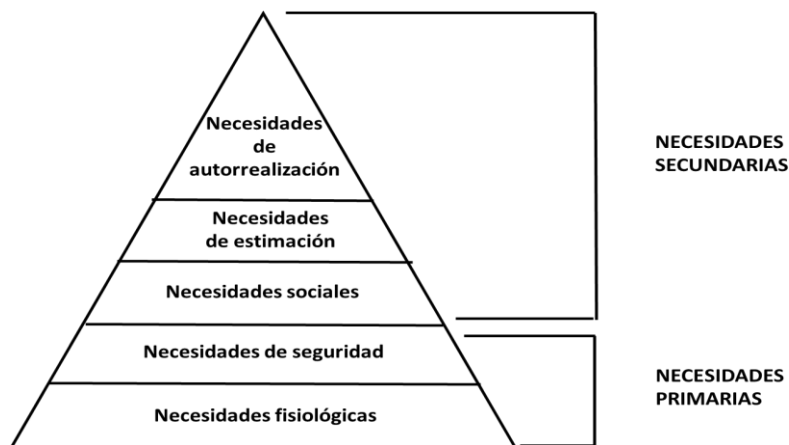
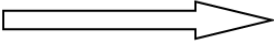
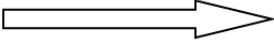
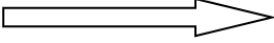
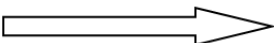
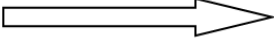


Figura 2: La jerarquía de necesidades humanas, según Maslow.

Por su parte Herzberg (1957) distingue entre:

- Factores higiénicos: condiciones laborales, salario, políticas, clima laboral. Su ausencia causa insatisfacción, pero su presencia no necesariamente motiva.
- Factores motivadores: relacionados con el contenido del trabajo, reconocimiento, crecimiento personal. Son los que generan satisfacción duradera y mayor productividad. (Esquema 1)

Esquema 1. Teoría de los Factores de Frederick Herzberg (1957).

MOTIVADORES		Trabajo desafiante Logros Crecimiento en el trabajo Responsabilidad
		Progreso Reconocimiento
FACTORES DE MANTENIMIENTO		Relaciones interpersonales, políticas y administración de la compañía Calidad de la supervisión
		Condiciones de trabajo Seguridad en el puesto Calidad de la supervisión
		Sueldo Vida personal

Ambas teorías coinciden en que la insatisfacción de necesidades básicas afecta el desempeño, pero difieren en cómo las necesidades superiores influyen en la motivación. En el ámbito educativo, es crucial que los directores reciban tanto atención (apoyo emocional y físico) como estimulación (oportunidades de desarrollo profesional) para optimizar su desempeño y el de la institución.

La atención y la estimulación son procesos integrales que, gestionados de manera sistemática, contribuyen a un clima organizacional positivo, a la retención de talento y al logro de los objetivos educativos.

Por lo que la atención y la estimulación de los directores educativos no son solo conceptos teóricos, sino herramientas prácticas para mejorar la gestión institucional. Un enfoque balanceado que considere tanto el bienestar personal como los incentivos profesionales es clave para el éxito sostenible de las organizaciones educativas.

Brechas teórico-metodológicas identificadas en el tratamiento del proceso de atención y estimulación de los directores de instituciones educativas.

El análisis bibliográfico permitió identificar brechas teóricas que limitan la gestión de la atención y estimulación de los directores de instituciones educativas:

1. Falta de integralidad sistémica de la gestión de la atención y estimulación de los directores de instituciones educativas: No existe un marco conceptual que articule dinámicamente la atención y estimulación con los demás procesos del Sistema de Trabajo de los Cuadros (evaluación, promoción, capacitación, control, etc.). La gestión se fragmenta, impidiendo una planificación estratégica que considere la trayectoria, contexto y necesidades del cuadro.

2. Ausencia de enfoque multidisciplinario, donde predominan los enfoques técnico-organizativos, sin incorporar perspectivas psicológicas, sociológicas y pedagógicas. Por lo que se limita la comprensión de los factores motivacionales, relacionales y culturales que inciden en el desempeño directivo.

3. Estudios mayormente descriptivos o normativos: Carecen de indicadores y criterios de evaluación que permita medir el impacto de la atención y estimulación de los directores de instituciones educativas.

Principios para la gestión de atención y estimulación.

Los principios que deben considerarse para la gestión de la atención y estimulación de los directores de instituciones educativas son:

- Principio del conocimiento e identificación de la política educativa: Orienta acerca de la necesidad de considerar en la atención y estimulación, el conocimiento e identificación con las políticas de gestión educativa.
- Principio de la dirección participativa: Sirve de pauta al contenido de la gestión y guía en cuanto a cómo esta debe desarrollarse con la activa implicación de agentes internos y externos.
- Principio de la objetividad y equidad: Sugiere la necesidad de que la atención y estimulación estén ajustados a las necesidades profesionales, personales y a los resultados del trabajo.
- Principio del eslabón fundamental: Tiene como esencia la identificación de las prioridades de la atención y estimulación en relación con los factores esenciales que inciden en la estabilidad en el puesto.
- Principio de la integralidad en el análisis de los procesos: Reconoce en la atención y estimulación la consideración de otros procesos del sistema de trabajo con los cuadros que aportan acciones de atención y estimulación.

Principio del cambio transformador y progresivo: Relacionado con el propósito esencial de la atención y estimulación: la mejora que se produce en el desempeño y en los resultados institucionales.

Conclusiones

La gestión de la atención y estimulación de directores educativos en Cuba debe evolucionar desde un enfoque normativo-administrativo hacia un modelo dinámico, interdisciplinario y centrado en el bienestar integral. Esto requiere:

Integración sistémica de procesos que permita diseñar modelos que articulen la atención y estimulación con subsistemas como evaluación del desempeño, formación continua y promoción, vinculando el reconocimiento a resultados medibles en proyectos educativos. Adopción de enfoques multidisciplinarios que

incorporen teorías de psicología organizacional, sociología y neurociencia para comprender el comportamiento de los directores, utilizando marcos como la teoría de la complejidad para abordar la interacción entre factores individuales y contextuales.

Fortalecimiento metodológico mediante la implementación de estudios longitudinales con métodos mixtos para evaluar el impacto de intervenciones y medir cambios en el desempeño tras programas de mentoría o incentivos no económicos. Actualización normativa con enfoque holístico que permita revisar las políticas cubanas para incluir estímulos diferenciados, adaptar incentivos a las necesidades individuales, lograr más flexibilidad horaria para equilibrio vida-trabajo y una evaluación integral que incorpore indicadores de bienestar emocional y clima laboral.

Formación directiva en competencias blandas que capacite a los directores en habilidades como gestión del estrés, comunicación asertiva y liderazgo colaborativo, basada en teorías como la inteligencia emocional. Promoción de una cultura organizacional participativa para fomentar la autonomía y la toma de decisiones descentralizada, alineada con el principio de dirección participativa.

Referencias bibliográficas

- Álvarez, M. (2001). La Estimulación integral como inversión en los recursos humanos. La Habana, Cuba: Editorial Academia.
- Castells, B.L. (2008). Tesis doctoral la evaluación integral del sistema de gestión de los recursos humanos académicos en los institutos superiores pedagógicos.
- Consejo de Estado de Cuba. (2021). Decreto Ley 13 de 2021: Sistema de trabajo con los cuadros del Estado y el Gobierno. Gaceta Oficial de la República de Cuba, (886), 886–899.
- Cuesta, A. (2011). Gestión estratégica de recursos humanos: Un enfoque integrador. Editorial Academia.
- Chiavenato, I. (1993). Administración de recursos humanos (5ª ed.). McGraw-Hill.
- Fullan, M. (2001). Leading in a culture of change. Jossey-Bass.
- Goldring, E. (2002). The role of school leadership in improving student achievement. Peabody College, Vanderbilt University.
- González, R., & Alverteris, J. (2017). Gestión de cuadros y reservas: Un enfoque metodológico. Revista Cubana de Administración Pública, 12(1), 10-25.
- Herzberg, F. (1957). The motivation to work. New York, NY: John Wiley & Sons.

- Jiménez, L. (2017). La gestión del talento humano en las organizaciones modernas. *Revista Internacional de Administración*, 45(2), 120-135.
- Leithwood, K., Louis, K. S., Anderson, S., & Wahlstrom, K. (2004). How leadership influences student learning. The Wallace Foundation.
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370-396.
- Levy, Mayra Noemí. (1999). Modelo de Gestión del Personal Docente Universitario. Resumen Tesis en opción al grado de Doctor en Ciencias Pedagógicas. Ciudad de la Habana. (p. 36)
- Pérez Hernández, L. (2008). Neuropsicología de la atención. Madrid, España: Editorial Síntesis.
- Pérez, L., & Linares, M. (2018). Procedimientos para la preparación de reservas de cuadros. *Revista Cubana de Educación*, 45(2), 163-172.
- Pichardo, M. C., & Justicia, F. (2014). Atención y funcionamiento ejecutivo. En M. C. Pichardo (Ed.), *Neuropsicología de la atención* (pp. 65-84). Pirámide.
- Pichardo, M. C., & Justicia, F. (2014). Atención y rendimiento académico. Málaga, España: Ediciones Aljibe.
- Programa de Doctorado en Gestión Organizacional. (2018). Manual de gestión estratégica. Universidad de La Habana.
- Real Academia Española. (2014). Diccionario de la lengua española (23.^a ed.). Madrid, España: Autor.
- Souto, R., & García, A. (2018). Estimulación y productividad en el sector empresarial. *Revista Internacional de Psicología del Trabajo*, 34(1), 1-12. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2018>.
- Stoner, J. A. F. (1984). *Administración* (6^a ed.). Prentice-Hall.
- Zomerén, A. H., & Brouwer, W. H. (1994). *Clinical neuropsychology of attention*. New York, NY: Oxford University Press.

No existen conflictos de intereses entre los autores