

El programa de incentivos al profesorado universitario y la adaptación al Espacio Europeo de Educación Superior

AMPARO CERVERA
MARÍA EUGENIA RUIZ
Universidad de Valencia, España

1. Introducción

El enfoque de *marketing* interno trata de garantizar que todos los miembros de la organización adopten sus principios y atiendan adecuadamente a las necesidades de los usuarios. De esta forma, se considera que las actividades de *marketing* dentro de la organización son tan importantes, si no más, como las actividades que se realizan fuera de la misma.

En este sentido, la Universidad de Valencia-Estudio General (UVEG) viene desarrollando, desde 2003, un conjunto de acciones diversas en relación con el Espacio Europeo de Educación Superior (EEES). Bajo el lema "Economía construye Espacio Europeo", en la Facultad de Economía se diseñó un plan bienal que considera acciones de *marketing* interno e incentivos para agentes diversos –Personal docente e investigador (PDI), Personal administrativo y de servicios (PAS), estudiantes y empresas/instituciones–.

El objetivo del presente trabajo es presentar diversas acciones propuestas para motivar al profesorado a realizar actividades tendentes a la convergencia así como analizar la respuesta obtenida de dicho colectivo.

2. El programa de incentivos al profesorado de la UVEG

El Plan Bienal Integral y sus diversas acciones e incentivos se proponen con la finalidad de capacitar a la Facultad de Economía de la UVEG para el desarrollo de las habilidades necesarias para su integración en el EEES.

La Universidad de Valencia es una institución pública con más de 500 años de historia. Repartidos entre sus tres campus (dispersos geográficamente) y 92 centros, cuenta con más de 3500 profesores y casi 1700 empleados como personal administrativo y de servicios, dando servicio a más de 45000 estudiantes. Estas cifras ofrecen una idea de la magnitud de la institución y de su trayectoria.

Revista Iberoamericana de Educación

ISSN: 1681-5653

n.º 48/1 – 15 de diciembre de 2008

EDITA: Organización de Estados Iberoamericanos
para la Educación, la Ciencia y la Cultura (OEI)



En relación al impulso institucional por parte de la UVEG al proceso de convergencia hacia el EEES, se distinguen dos fases. La primera fase, que comenzó en el año 2003, se centra en la promoción de diversas instituciones al servicio de la formación, la investigación y la innovación en los términos de la convergencia europea; a saber: la Oficina de convergencia europea (OCE), Servicio de Formación Permanente (SFP), Gabinete de evaluación y diagnóstico educativo: (GADE), así como Vicerrectorado de Nuevas Tecnologías y Vicerrectorado de Estudios y Organización Académica.

Sin embargo, estudios como los realizados desde la OCE de la UVEG, revelan la ausencia de una red generalizada de profesores universitarios trabajando y/o motivados por la innovación y la convergencia, pues en el estudio se obtuvo un elevado perfil de profesores escépticos/indiferentes (37%) e incluso un 12% de críticos. De aquellos que no participan en innovación docente, un 50% se declaró no incentivado por la convergencia, y un 26% neutrales. En consecuencia, se detectó la necesidad de actuaciones más directas, desde los propios centros, para el cambio oportuno de sus culturas organizativas como base para el impulso de las metodologías docentes adaptadas al espacio europeo de educación superior.

Así, a mediados de 2005, se inicia la segunda fase, en la cual se descentralizan las políticas de convergencia en cada una de las Facultades, a través de la designación de un Coordinador de Convergencia por cada centro. Una de las primeras responsabilidades de dicho coordinador es el diseño de un Plan Bienal y de sus acciones correspondientes, que a continuación procedemos a desarrollar en el ámbito de la Facultad de Economía de la UVEG.

El Plan Bienal de la Facultad d'Economía 2005-2007 es original en cuanto a la consideración de toda la comunidad universitaria como agentes activos del mismo, y al planteamiento de objetivos para cada uno de los diferentes agentes, con acciones e incentivos (Cervera y Calderón, 2006).

En la actualidad se imparten 9 titulaciones en el centro, con alrededor de 550 profesores (PDI), mayormente de perfil funcionario, alrededor de 8850 alumnos y 85 funcionarios de personal administrativo y de servicios (PAS).

Respecto al público PDI, son objetivos fundamentales del Plan Bienal:

- Concienciación de la realidad de la convergencia.
- Formación para la implantación del EEES y sus prácticas docentes: formación en destrezas, competencias y habilidades; sistemas de evaluación.
- Capacitación para el diseño de guías docentes.
- Fomentar la creación de una cultura de coordinación horizontal y vertical en la discusión de cuestiones docentes.

Con el fin de lograr estos objetivos, se ofrecen incentivos ligados al uso de TIC en la docencia, la innovación y aquellas iniciativas relacionadas con la convergencia europea.

Las ayudas son generales para todos los departamentos, por lo que el reparto de las mismas se lleva a cabo de forma proporcional a los méritos que se justifiquen en cada caso. Los profesores fueron los encargados de aportar documentos justificativos de su participación en las actividades incentivadas por el programa. Los plazos para la presentación de la documentación en los departamentos correspondientes

concluyeron en octubre de 2006. Las cantidades presupuestadas fueron repartidas hasta su agotamiento. Con posterioridad a la concesión de las ayudas, es potestad de cada Consejo de Departamento la aprobación del uso que se da a las ayudas asignadas al departamento.

Se ofrecen incentivos por las actividades realizadas por el PDI tanto a nivel colectivo (al departamento) como a nivel individual, según la Tabla 1.

TABLA 1
Actividades del PDI incentivadas por el Plan

INCENTIVOS AL DEPARTAMENTO
<ul style="list-style-type: none"> • Cursos realizados por el PDI impartidos por el SFP sobre el EEES hasta julio de 2006. • Guías docentes realizadas por el PDI para las asignaturas de grado y de postgrado. • Talleres de formación a demanda o autoformativos organizados por los departamentos. • Invitación de profesores de otras universidades y exposición de temas relacionados con el marco de la Unión Europea y del EEES. • Asistencia a cursos de Aula Virtual. • Uso del Aula Virtual 2005-2006 por los profesores para las asignaturas del departamento.
INCENTIVOS PERSONALIZADOS
<ul style="list-style-type: none"> • Organización de cursos a la carta (impartidos por empresas). • Documentos relacionados con la convergencia europea, sus prácticas, metodologías docentes, análisis de la demanda/oferta de enseñanza superior... publicados desde el año 2000 hasta 2006: <ul style="list-style-type: none"> - Ponencia o comunicación. - Artículo o capítulo de libro nacional. - Artículo o capítulo de libro internacional.

3. Los incentivos en la literatura e hipótesis a contrastar

La literatura ha tratado la importancia del *marketing* interno en el sector servicios, así como la utilización de incentivos individuales y colectivos para motivar al personal.

El concepto de *marketing* interno se refiere al *marketing* de relación con el empleado, que supone aplicar principios de *marketing* al personal que sirve al cliente. Así, Kotler y Keller (2006; p. 20) definen *marketing* interno como la labor de contratar, entrenar y motivar a empleados capaces de servir bien al cliente. En este sentido, representa elementos de una buena gestión de recursos humanos (Bateson, 1991).

El énfasis del *marketing* interno se pone en el empleado como cliente interno, con sus necesidades, deseos y problemas. En tanto que el trabajo, entendido como el producto que adquiere el cliente interno, satisfaga las necesidades y deseos del empleado, mejor satisfará éste las necesidades y deseos del cliente externo (Varoglu y Eser, 2006). Así, la satisfacción de los clientes internos es importante para el éxito de una empresa de servicios (Gremier *et al.*, 1994). El principal objetivo del *marketing* interno es lograr personal motivado y consciente de la importancia del cliente a cualquier nivel (George, 1990).

Siguiendo a Bowen y Lawler (1995), entre los principales medios para motivar a los empleados se encuentra el dotarles de poder, información, conocimientos y recompensas. Así, entre las políticas de *marketing* interno se encuentra la motivación de los empleados a través del uso de incentivos (Wilson, 1995; Hartline *et al.*, 2000; Pappasolomou y Vrontis, 2006). Los incentivos monetarios pueden constituir un instrumento para aumentar la motivación extrínseca de los empleados (Donnelly *et al.*, 1997; Morris *et al.*, 2004). Sin embargo, el efecto que ejercen los incentivos monetarios dependen en gran medida de la interacción de dos factores: la naturaleza de los incentivos monetarios (individuales o colectivos) y el contexto en el que se realiza el trabajo.

En cuanto al primero de los factores, McGee *et al.* (2006), en un estudio en el que pretenden examinar si los empleados con mayor rendimiento trabajan mejor bajo un sistema de incentivos individual o pago de incentivos por equipos, llegan a la conclusión de que los empleados de mayor rendimiento prefieren y trabajan mejor bajo un sistema de incentivos individuales.

En cuanto al contexto en el que se realiza el trabajo, en la literatura se ha analizado tanto la dispersión salarial existente entre los empleados como el carácter colaborativo o independiente del trabajo a realizar. Por una parte, siguiendo a Shaw *et al.* (2002), en un contexto de dispersión salarial y cuando el trabajo es independiente, el establecimiento de un sistema formal de incentivos puede estar asociado con mayores niveles de desempeño por parte de los recursos humanos. Rankin (2004), en cambio, analiza el comportamiento de los empleados en un entorno en el que resulta eficiente el intercambio mutuo de ayuda. En este caso, se observa que los resultados y los importes obtenidos como incentivos son mayores bajo un sistema de pago de incentivos colectivos que en un sistema de pago de incentivos individuales cuando la coordinación entre los empleados es difícil. En cambio, cuando el entorno fomenta la coordinación (esto es, los agentes interactúan repetidamente), los resultados y los ingresos por incentivos son mayores con un sistema de pago de incentivos individuales.

Diversos trabajos resaltan el importante papel que juega el *marketing* interno en la gestión eficaz de los recursos humanos en el ámbito de los servicios públicos (Ewing y Caruana, 1999; Broady-Preston y Felice, 2006) y de las administraciones públicas (Cervera, 1999; García y Martín, 2005).

La educación superior presencial pública es un servicio en el que, al igual que en otros sectores, su orientación al mercado (Flavián y Lozano, 2004) y el papel de los recursos humanos (Torraco, 2005; Rose y Kumar, 2006) es fundamental.

Sin embargo, el sector público ha sido tradicionalmente considerado reluctante a la innovación, con incentivos asimétricos que castigan las innovaciones no exitosas de forma mucho más severa que la recompensa que reciben las que sí poseen éxito y en esta innovación, el personal de contacto –funcionarios-

y los responsables de línea media poseen gran responsabilidad en el desarrollo de mucha de la innovación alcanzada (Borins, 2001).

Por otro lado, como detectó Houston (2000) en su trabajo empírico, los empleados públicos respondieron en mayor medida a la motivación intrínseca (sentido del deber, del trabajo bien hecho) que a la motivación extrínseca, en comparación con los empleados del sector privado. Ello nos lleva a considerar la necesidad de desarrollar mayor número de trabajos, en lo que a motivación e incentivos se refiere, en el ámbito de lo público como realidad diferencial respecto al ámbito de lo privado.

En el contexto del presente estudio, partimos del supuesto del papel fundamental de los recursos humanos para el correcto desarrollo del servicio educativo, máxime en un entorno cambiante, como es el que se presenta en la actualidad para la universidad española. La necesidad de adaptación al EEES implica importantes cambios en los planes de estudios y en su gestión, que requiere la participación activa del profesorado en su proceso.

El proceso de convergencia al EEES supone, asimismo, importantes cambios en el rol del profesor quien, para el caso de la universidad española, se encuentra vinculado a la institución de forma indefinida, a excepción de los profesores contratados bajo la figura de Ayudante o Ayudante Doctor y Asociado. Dado el carácter indefinido de sus contratos y la dispersión salarial fruto de un sistema de promoción basado en los méritos docentes y de investigación, es de esperar que el programa de incentivos propuesto por el Plan Bienal motive a los profesores a participar en las actividades tendentes a adaptar los planes de estudios a las directrices del EEES.

Puesto que, al igual que en Shaw *et al.* (2002), encontramos un contexto de dispersión salarial y de trabajo independiente en gran medida (o en cualquier caso, de colaboración limitada entre dos o tres miembros del departamento), esperamos que el establecimiento del sistema formal de incentivos se asocie con mayores niveles de desempeño por parte del profesorado, lo cual nos lleva a formular nuestra hipótesis 1:

HIPÓTESIS 1. El establecimiento de un programa de incentivos motiva al profesorado a participar en las actividades de adaptación al EEES.

Por lo que respecta a los dos tipos de incentivos contemplados en el programa, i.e. individuales y colectivos o por departamento, esperamos que, siguiendo a McGee *et al.* (2006), los profesores muestren su preferencia hacia el sistema de incentivos individuales, ya que revierten directamente en sus ingresos. Esta hipótesis acerca de la superioridad del sistema de pago de incentivos individuales se sustenta, asimismo, en los resultados de Rankin (2004) para entornos que fomentan la coordinación o interacción repetida de los agentes. De ahí que formulemos la hipótesis 2 en los siguientes términos:

HIPÓTESIS 2. El sistema de incentivos individuales ejerce un papel motivador superior al sistema de incentivos colectivos.

No obstante, cabe resaltar que el Plan Bienal de la Facultad de Economía está diseñado de tal forma que los incentivos individuales se asignan a los profesores que realizan actividades que implican una participación más activa y mayor esfuerzo por parte de los mismos y cuyos resultados se dilatan en el tiempo (ponencias, artículos en revistas, capítulos de libro). En cambio, los incentivos al departamento se asignan por asistencia a cursos del SFP y de Aula Virtual, que no requieren un esfuerzo tan importante, así como por

la elaboración de las guías de estudio de las asignaturas y la utilización del Aula Virtual en la gestión de las mismas, lo que revierte directamente en la calidad de la docencia actual de las asignaturas impartidas y cuyos efectos son, por tanto, prácticamente inmediatos. Así, esperamos que el profesorado participe en mayor medida en las actividades englobadas en el sistema de incentivos colectivos o por departamento. En este sentido, y de forma alternativa a la Hipótesis 2, enunciarnos la siguiente hipótesis:

HIPÓTESIS 3. El sistema de incentivos colectivos ligado a la participación del profesorado en actividades que implican un menor esfuerzo y efectos inmediatos es preferido al sistema de incentivos individuales ligado a actividades de mayor implicación y resultados diferidos.

Por último, cabe esperar diferencias en el grado de participación de los departamentos en el sistema de incentivos en función de su composición. Así, es de esperar que aquellos departamentos con mayor porcentaje de personal en formación y/o no funcionarios (profesores ayudantes o ayudantes doctores, contratados doctores, y asociados) participen en mayor medida en las actividades del sistema de incentivos colectivos o al departamento, ya que son los de menor experiencia y mayor motivación intrínseca por asistir a cursos de formación, así como los que precisan especialmente acumular méritos docentes, dado el sistema de contratación y promoción actual de la universidad pública española (Ley Orgánica de Universidades, 2007). Lo anterior nos permite formular la siguiente hipótesis:

HIPÓTESIS 4. Los departamentos con mayor porcentaje de personal en formación y/o no funcionario participan en mayor medida en las actividades englobadas en el sistema de incentivos o pagos al departamento que aquellos departamentos con mayor porcentaje de profesores funcionarios.

Finalmente, se espera que un mismo incentivo económico individual resulte más motivador para aquellos miembros del personal con menores ingresos. En este sentido, esperamos que exista una relación negativa entre la categoría profesional del personal y su participación en el sistema de incentivos individual. Ello nos lleva a formular la última de nuestras hipótesis:

HIPÓTESIS 5. Los profesores participan en mayor medida en las actividades englobadas en el programa de incentivos individuales cuanto menor es su categoría profesional.

4. Muestra y metodología

La muestra sobre la que se realiza el presente estudio está formada por los 9 departamentos adscritos a la Facultad de Economía de la UVEG. En la Tabla 2 se muestra el total de PDI que integra cada departamento y su distribución en función del género y de la categoría profesional.

Como se puede observar a partir de la Tabla 2, los distintos departamentos presentan importantes diferencias por lo que respecta a su tamaño. Así, el departamento más numeroso es el de Economía Aplicada, con 93 profesores, mientras que el de tamaño más reducido es el de Economía Financiera y Actuarial, con 24 miembros.

Por otra parte, si bien el porcentaje de varones es superior al de mujeres para todos los departamentos, existen asimismo importantes diferencias en este porcentaje entre departamentos, oscilando entre un 54% y un 80,65%.

TABLA 2
Distribución del PDI por género y categoría profesional

DEPARTAMENTO	TOTAL	GÉNERO		CATEGORÍA PROFESIONAL*					
		% HOMBRES	% MUJERES	CU	CEU/TU	TEU	Contr.Dr	AYU	ASO
1. Análisis Económico	89	65,17	34,83	12,36	55,06	6,74	7,87	5,62	12,36
2. Contabilidad	66	62,12	37,88	7,58	19,70	54,55	0,00	0,00	18,18
3. Dirección Empresas	68	61,76	38,24	2,94	22,06	36,76	0,00	11,76	26,47
4. Economía Aplicada	93	80,65	19,35	11,83	62,37	12,90	0,00	1,08	11,83
5. Econ. Financiera y Actuarial	24	62,50	37,50	8,33	37,50	29,17	0,00	0,00	25,00
6. Estructura Económica	36	72,22	27,78	16,67	52,78	5,56	5,56	0,00	19,44
7. Finanzas Empresariales	27	55,56	44,44	7,41	22,22	44,44	0,00	0,00	25,93
8. Matemát. para Econ. y Empr.	29	62,07	37,93	0,00	41,38	34,48	0,00	0,00	24,14
9. Comercializ. e Inv. Mercados	50	54,00	46,00	6,00	26,00	2,00	0,00	10,00	56,00
TOTAL	482	64,01	35,99	8,12	37,67	25,18	1,49	3,16	24,37

* CU: Catedrático de Universidad. CEU: Catedrático de Escuela Universitaria. TU: Titular de Universidad. TEU: Titular de Escuela Universitaria. Contr.Dr.: Contratado Doctor. AYU: Ayudante y Ayudante Doctor. ASO: Asociado.

Se observa, asimismo, la existencia de importantes diferencias entre departamentos por lo que respecta al porcentaje de profesorado de las distintas figuras contractuales. Así, mientras que en el departamento de Estructura Económica un 16,67% del PDI son catedráticos, en el departamento de Matemática para la Economía y la Empresa no hay ningún profesor con la máxima categoría profesional. Por otra parte, el departamento de Dirección de Empresas es el que cuenta con un mayor porcentaje de Profesores Ayudantes y Ayudantes Doctores, con un 11,76%, mientras que en cinco departamentos no hay ningún miembro con esta figura contractual promocionable.

Por lo que respecta a la metodología, con el fin de analizar los resultados obtenidos con la política de incentivos del Plan Bienal, realizamos distintos tipos de análisis. Por una parte, construimos diversas tablas con porcentajes de participación en el programa de incentivos para los distintos departamentos. Por otra parte, obtuvimos tablas de contingencia y contrastamos la independencia de distintas variables a partir del estadístico chi-cuadrado.

Adicionalmente, calculamos el coeficiente de correlación de Pearson entre distintas variables.

Por último, mediante un análisis de la varianza (ANOVA) contrastamos la significatividad de las diferencias en la participación del PDI en el programa de incentivos en función de su departamento de adscripción, su categoría profesional y su género.

5. Resultados

La Tabla 3 muestra los resultados obtenidos para el programa de incentivos y su desglose entre incentivos personalizados y colectivos, por departamento o no personalizados, así como el porcentaje que representan los incentivos personalizados sobre el total.

TABLA 3
Distribución total incentivos

DEPARTAMENTO	INCENTIVOS NO PERSONALIZADOS	INCENTIVOS PERSONALIZADOS	TOTAL	% INCENTIVOS PERSONALIZADOS SOBRE TOTAL
1. Análisis Económico	3381,58	0,00	3381,58	0,00
2. Contabilidad	3742,39	727,14	4469,53	16,27
3. Dirección Empresas	6824,26	1101,43	7925,69	13,90
4. Economía Aplicada	3287,05	30,00	3317,05	0,90
5. Economía Financiera y Actuarial	1183,87	357,14	1541,01	23,18
6. Estructura Económica	0,00	0,00	0,00	NA
7. Finanzas Empresariales	1081,35	0,00	1081,35	0,00
8. Matemát. para Econ. y Empresa	1137,75	100,00	1237,75	8,08
9. Comercializac. e Inv. Mercados	6361,75	1404,29	7766,04	18,08
TOTAL	27000,00	3720,00	30720,00	10,05

Como se observa a partir de la Tabla 3, sólo un departamento se abstiene de participar en el programa de incentivos. Para el resto de departamentos la participación y el nivel de incentivos recibidos es bastante desigual, si bien, en la línea de la primera hipótesis propuesta, los resultados del programa de incentivos reflejan, en términos generales, la participación del profesorado en las actividades tendentes a la adaptación al EEES.

Por lo que respecta a los incentivos no personalizados, colectivos o por departamento, la Tabla 4 muestra su distribución en función de las distintas actividades.

TABLA 4
Distribución incentivos no personalizados (% sobre total PDI)

DEPARTAMENTO	CURSOS SFP	GUÍAS DOCENTES	TALLERES FORMAC. DEMANDA	SEMIN. EUROPEOS	CURSOS AULA VIRTUAL	USO AULA VIRTUAL
1. Análisis Económico	58,43	22,47	0,00	0,00	16,85	16,85
2. Contabilidad	42,42	40,91	0,00	0,00	28,79	30,30
3. Dirección Empresas	136,76	17,65	0,00	4,41	29,41	23,53
4. Economía Aplicada	78,49	8,60	0,00	0,00	24,73	17,20

5. Econ. Financiera y Actuarial	62,50	29,17	0,00	0,00	25,00	25,00
6. Estructura Económica	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
7. Finanzas Empresariales	29,63	25,93	0,00	0,00	18,52	25,93
8. Matemát. para Econ. y Empr.	27,59	20,69	3,45	0,00	13,79	17,24
9. Comercializ. e Inv. Mercados	98,00	84,00	6,00	2,00	44,00	20,00
TOTAL	67,63	26,76	0,83	0,83	23,65	19,71

Al igual que para los incentivos a nivel global, se observan importantes diferencias tanto en los importes globales concedidos a cada departamento como en función de las actividades realizadas. Así, sólo un departamento participa en todas las categorías de actividades, mientras que el personal docente del resto de departamentos participa preferentemente en los cursos del SFP, la elaboración de guías docentes y la asistencia a cursos de Aula Virtual.

Por lo que respecta a la distribución de los incentivos personalizados, la Tabla 5 muestra los resultados obtenidos.

TABLA 5
Distribución incentivos personalizados (% sobre total PDI)

DEPARTAMENTO	CURSOS FORMACIÓN	PONENCIAS	ART./PON.NAC	ART./PON.INTL.
1. Análisis Económico	0,00	0,00	0,00	0,00
2. Contabilidad	1,52	13,64	1,52	0,00
3. Dirección Empresas	4,41	1,47	0,00	0,00
4. Economía Aplicada	0,00	1,08	0,00	0,00
5. Economía Financiera y Actuarial	4,17	0,00	0,00	0,00
6. Estructura Económica	0,00	0,00	0,00	0,00
7. Finanzas Empresariales	0,00	0,00	0,00	0,00
8. Matemática para Economía y Empresa	0,00	0,00	3,45	0,00
9. Comercialización e Inv. Mercados	4,00	6,00	6,00	4,00
TOTAL	1,45	2,90	1,04	0,41

En esta modalidad de incentivos se observa una nula participación de tres departamentos y prácticamente simbólica en otros casos. Sólo el departamento de Comercialización e Investigación de Mercados realiza contribuciones en los cuatro tipos de actividad incentivados. La menor participación del profesorado en este tipo de actividades, en comparación con las incentivadas a nivel colectivo, es un resultado lógico, ya que las actividades con incentivos personalizados suponen una mayor implicación y participación más activa del PDI, y es por ello más escasa.

Así, obtenemos evidencia a favor de la Hipótesis 3, puesto que parecen ser las actividades que conllevan un menor esfuerzo y las que obtienen un efecto más inmediato aquellas en las que el profesorado participa en mayor medida. En cambio, la Hipótesis 2 no encuentra sustento en los resultados obtenidos, dado el escaso efecto motivador que ha implicado, puesto que sólo 18 de los 482 profesores de la Facultat d'Economia (3,73%) han participado en alguna de las actividades del sistema de incentivos o pagos individuales, lo que se traduce en contribuciones para cada una de las categorías de actividad que no llegan a implicar a más del 3% del profesorado.

Con el fin de analizar con mayor profundidad la respuesta diferencial de los departamentos ante el sistema de incentivos y los factores determinantes de la misma, estudiamos, en primer lugar, las correlaciones entre los incentivos totales, personalizados y colectivos o por departamentos, y el número total de profesores que integran cada departamento. Los resultados obtenidos se exponen en la Tabla 6.

TABLA 6
Correlaciones entre incentivos y personal

INCENTIVOS	INCENTIVOS			PERSONAL
	Total EUR	EUR personalizados	EUR por dpto.	Total PDI
Total EUR	---	0,888**	0,995**	0,472
EUR personalizados	---	---	0,837**	0,071
EUR por departamento	---	---	---	0,548

* Significativo al 5%, **1%

A partir de estos resultados, se observa que aquellos departamentos en los que la participación del PDI es elevada en actividades con incentivos para el departamento también gozan de elevada participación en actividades cuyos incentivos se asignan directamente al PDI implicado en la actividad. Así, los incentivos monetarios personales no parecen ejercer efecto sobre la motivación del PDI a participar en actividades orientadas hacia la adaptación al EEES.

Por otra parte, si bien el número total de profesores que integra el departamento muestra correlaciones positivas con el volumen de incentivos totales y colectivos y, en menor medida, con los incentivos individuales, dichas correlaciones no resultan ser significativas con un 95% de confianza. En consecuencia, podemos hablar de "departamentos muy participativos" y de "departamentos escasamente participativos" en ambos tipos de actividades, tanto las englobadas en el programa de incentivos individual, como las del sistema de incentivos colectivos o por departamento, con independencia del número total de profesores adscrito a dicho departamento.

Analizamos con mayor detalle estos resultados a partir de las correlaciones entre los importes recibidos para cada una de las categorías de actividades incentivadas y los incentivos (totales, personalizados y colectivos) y el número de profesores que integran el departamento. Las correlaciones obtenidas se exponen en la Tabla 7.

TABLA 7
Correlaciones entre tipo de actividad incentivada y personal, y tipo de participación

ACTIVIDADES CON INCENTIVOS	INCENTIVOS			PERSONAL
	Total EUR	EUR personalizados	EUR por dpto.	Total PDI
<i>Colectivos o por dpto.:</i>				
- Cursos SFP	0,882**	0,710*	0,894**	0,457
- Guías docentes	0,590	0,740*	0,539	-0,089
- Formación a la demanda	0,373	0,519	0,328	-0,228
- Seminarios europeos	0,812**	0,759*	0,799**	0,173
- Cursos Aula Virtual	0,828**	0,820**	0,805**	0,242
- Uso Aula Virtual	0,393	0,387	0,383	0,038
<i>Personalizados:</i>				
- Formación a la carta	0,667*	0,828**	0,611	-0,126
- Ponencias	0,444	0,545	0,408	0,215
- Art./cap. nacional	0,411	,0578	0,361	-0,191
- Art./cap. internacional	0,569	0,691*	0,525	-0,050

* Significativo al 5%, **1%

Se observan correlaciones positivas y significativas entre las actividades incentivadas a nivel de departamento y el importe en euros recibido en concepto de incentivos, tanto total, como individual y grupal para las distintas actividades consideradas. Las más significativas son las correlaciones entre los ingresos por incentivos (totales, personalizados y colectivos) y la participación del profesorado en cursos del SFP y de Aula Virtual, así como seminarios europeos y la organización de seminarios de formación a la carta.

En cuanto al personal, no parece existir una correlación significativa entre el número de profesores adscritos al departamento y su participación en las distintas actividades incentivadas, ni a nivel individual ni colectivo.

Con el fin de contrastar la Hipótesis 4, se analiza la correlación entre el importe recibido en concepto de incentivos totales, personalizados y colectivos o por departamento. Los resultados se muestran en la Tabla 8.

Como refleja la Tabla 8, los departamentos con elevados porcentajes de profesores ayudantes (o ayudantes doctores) y de asociados, muestran una correlación positiva fuerte con respecto a los incentivos, tanto totales como personalizados.

Este hecho puede deberse a que son más activos en las actividades de convergencia hacia el EESS incentivadas aquellos departamentos más jóvenes, los que se encuentran en fase de crecimiento, y por tanto, los que incorporan personal, tanto bajo la figura de profesor ayudante como de asociado.

Por otra parte, cabe resaltar que es el personal de reciente incorporación el que obtiene inferiores ingresos y, por lo tanto, una misma cantidad económica es percibida como superior por éstos frente a los

que obtienen ingresos superiores, y por tanto, el efecto motivador del incentivo es superior para el personal de categoría profesional más baja.

TABLA 8
Correlaciones entre incentivos y composición del departamento

VARIABLE	INCENTIVOS			PERSONAL
	Total EUR	EUR personalizados	EUR por dpto.	Total PDI
<i>Categoría profesional</i> <i>(% sobre total PDI):</i>				
- Catedrático de Universidad	-0,380	-0,448	-0,353	0,265
- Titular de Universidad/CEU	-0,448	-0,655	-0,389	0,360
- Titular de Escuela Universitaria	-0,049	0,043	-0,069	-0,256
- Contratado Doctor	-0,278	-0,428	-0,236	0,282
- Ayudante/Ayudante Doctor	0,883**	0,746*	0,887**	0,371
- Asociado	0,515	0,746*	0,448	-0,375
<i>Género: Varón</i>	-0,313	-0,516	-0,258	0,489

* Significativo al 5%, **1%

Adicionalmente, teniendo en cuenta la situación de la universidad española, el personal de reciente incorporación se ve forzado a participar en este tipo de actividades con el fin de acumular méritos y poder consolidar su plaza. Por tanto, es de esperar que realicen este tipo de actuaciones aun sin recibir un incentivo por parte de la Universidad.

Con el fin de contrastar la Hipótesis 5, se realizan contrastes de independencia entre el tipo de actividad con incentivos personalizados, el número de categorías de participación y la categoría profesional del profesor beneficiario de los incentivos. La Tabla 9 muestra los resultados obtenidos.

TABLA 9
Contrastes de independencia entre categoría profesional del beneficiario del incentivo personalizado y tipo de participación

INCENTIVOS PERSONALIZADOS	<i>Chi cuadrado</i>	<i>p-valor</i>
• Organización de cursos a la carta	3,70	0,717
• Ponencia o comunicación	13,68	0,134
• Artículo o capítulo de libro nacional	2,97	0,812
• Artículo o capítulo de libro internacional	4,70	0,583
<i>N.º categorías de participación</i>	1,61	0,952

A partir de la Tabla 9 no se puede rechazar la hipótesis de independencia entre la categoría profesional de los beneficiarios de los incentivos y las actividades objeto de incentivos personalizados para un 95% de confianza. Por otra parte, tampoco se obtiene evidencia de la dependencia entre la categoría

profesional del profesor participante en el programa de incentivos individualizados y el número de categorías de actividades incentivadas en las que el profesor participa.

Con el fin de completar este estudio se realiza un análisis de la varianza entre la categoría profesional del profesorado beneficiario de los incentivos, y el importe total de los incentivos personalizados y el número de categorías en las que participa el profesor, cuyos resultados se muestran en la Tabla 10.

TABLA 10
Análisis de la varianza para el importe total de los incentivos personalizados y número de tipos de participación en función de la categoría profesional

CATEGORÍA PROFESIONAL	INCENTIVOS INDIVIDUALES (EURO)				Nº CATEGORÍAS DE PARTICIPACIÓN		
	<i>N</i>	<i>Media</i>	<i>F</i>	<i>p-valor</i>	<i>Media</i>	<i>F</i>	<i>p-valor</i>
• CU	6	157,02	0,521	0,675	1,50	0,39	0,758
• CEU/TU	8	265,71			1,37		
• TEU	2	90,00			1,00		
• Contr. Dr.	0	0,00			0,00		
• AYU	0	0,00			0,00		
• ASO	2	186,07			1,00		

A partir de los resultados obtenidos para el análisis de la varianza en cuanto a la categoría profesional, no parece existir diferencias significativas en el importe de los incentivos personalizados recibidos por el profesor ni en el número de contribuciones realizadas por el PDI. El mayor valor medio para el número de contribuciones es para los Catedráticos de Universidad, con 1,5 contribuciones por término medio, contrariamente a lo que en un principio se podría pensar, dado que es el colectivo con mayores ingresos dentro del PDI y, por ello, es de esperar que la misma cantidad económica ejerza un efecto más motivador sobre colectivos con niveles de ingresos inferiores.

Por tanto, no se encuentra apoyo a la Hipótesis 5, puesto que los profesores no parecen participar en mayor medida en las actividades englobadas en el programa de incentivos individuales cuanto menor es su categoría profesional. En este sentido, el profesorado no muestra ningún patrón de participación en el programa de incentivos en función de su categoría profesional.

6. Conclusiones e implicaciones para la gestión

La Universidad de Valencia ha observado la necesidad de descentralizar en cada uno de sus centros la dinamización y coordinación de los diversos procesos de convergencia hacia el Espacio Europeo de Educación Superior (EEES).

Dicha convergencia requiere la implicación de todos los agentes relacionados con el proceso de convergencia europea así como procesos de participación interactivos para la creación de las bases de la integración en el EEES. Ello requiere acciones de dinamización específicas dirigidas a expandir una cultura de

innovación y de sus prácticas, lo cual puede favorecerse mediante la sensibilización, la participación activa, la formación y la movilidad.

A nivel de centro, la participación de los diversos agentes implicados en el Plan Bienal de la Facultad de Economía está siendo desigual, en un entorno cambiante donde se van dando respuestas a los temas que se van planteando (grados y nuevos planes de estudios; postgrados –diseño, organización, financiación y gestión–).

A través de las diversas iniciativas desarrolladas se observa que *ECONOMIA CONSTRUYE ESPACIO EUROPEO* es un proceso que ha dado sus frutos. En concreto, el establecimiento de un programa de incentivos motiva al profesorado a participar en las actividades de adaptación al EEES. El sistema de incentivos colectivos ligado a la participación del profesorado en actividades que implican un menor esfuerzo y efectos inmediatos es preferido al sistema de incentivos individuales ligado a actividades de mayor implicación y resultados diferidos.

Sin embargo, la participación del profesorado difiere en gran medida entre departamentos. En este sentido, son los departamentos con mayor porcentaje de personal en formación y/o no funcionario los que participan en mayor medida en las actividades englobadas en el sistema de incentivos o pagos al departamento.

Por lo que respecta a los incentivos personalizados, cabe plantearse si éstos ejercer un efecto motivador significativo. En algunos casos, la actividad ya había sido realizada o se encontraba ya en curso en la fecha de comunicación de la convocatoria de incentivos. Así, por ejemplo, los artículos en revistas ya se podían encontrar en fase de revisión.

Por lo tanto, los resultados no parecen depender tanto de los incentivos ofrecidos por la Universidad, sino más bien de la composición de personal del departamento en cuanto a su categoría profesional.

No obstante, este programa de incentivos resulta un reconocimiento a la labor realizada por el personal y puede constituirse en un factor motivador para realizar este tipo de actividades en futuras convocatorias. Todavía se requiere un tiempo y un conjunto de acciones, las cuales, en un entorno competitivo como el actual, resultan vitales para mantener y revitalizar la posición competitiva del centro.

En este sentido, cabría completar el presente estudio con un cuestionario a los agentes implicados acerca de sus motivaciones para participar en el programa de incentivos y modificar el mismo en función de los resultados obtenidos.

Bibliografía

- BATESON, J. E. G. (1991): *Managing Services Marketing*, 2nd ed., Fort Worth, TX: Dryden Press.
- BORINS, S. (2001): "Encouraging innovation in the public sector", *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 2, N.º 3, pp. 310-319.
- BOWEN, D. y LAWLER, E. (1995): "Empowering Service Employees", *Sloan Management Review*, pp. 73-84.
- BROADY-PRESTON, J. y FELICE, J. (2006): "Customers, relationships and libraries: University of Malta - a case study", en: *Aslib Proceedings*, Vol. 58, N.º 6, pp. 525-536.

- CERVERA, A. (1999): *Marketing y Orientación al Mercado de la Orientación Pública Local*. Valencia: Alfons el Magnanim.
- CERVERA, A. y CALDERÓN, H. (2006): "Descentralización de los procesos globales de convergencia a centros: El caso de la Facultat d'Economia de la Universitat de València", en: *CIDUI, Barcelona* (5-7 julio).
- DONNELLY, J. H.; GIBSON, J. L. e IVANCEVICH, J. M. (1997): *Fundamentos de Dirección y Administración de Empresas*. Santafé de Bogotá: McGraw Hill.
- EWING, M. T. y CARUANA, A. (1999): "An internal marketing approach to public sector management. The marketing and human resources interface", *International Journal of Public Sector Management*, Vol. 12, N.º 1, pp. 17-26.
- FLAVIÁN, C., y LOZANO, F. J. (2004): "La Orientación al Mercado de la Universidad Pública: Un Reto para el Sistema Universitario Español", en: *Revista Internacional d Marketing Público y No Lucrativo*, Vol. 1, N.º 2, pp. 9-28.
- GARCÍA, M. P y MARTÍN, J. J. (2005): "Aplicabilidad del marketing interno en los ámbitos público y no lucrativo. Evidencia y consideraciones en el caso de las administraciones públicas locales", en: *IV Congreso Internacional de Marketing Público y No Lucrativo*, Cádiz, pp. 57-68.
- GEORGE, W. R. (1990): "Internal marketing and organisational behaviour: a partnership in developing customer-conscious employees at every level", en: *Journal of Business Research*, Vol. 20, N.º 1, pp. 63-70.
- GREMLER, W. E., BITNER, M. J. y EVANS, K. R. (1994): "The internal service encounter", en: *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 5, N.º 2, pp. 34-56.
- HARTLINE, M. D.; MAXHAM III, J. G. y MCKEE, D. O. (2000): "Corridors of influence in the dissemination of customer-oriented strategy to customer contact service employees", en: *Journal of Marketing*, Vol. 64, N.º 2, pp. 35-50.
- HOUSTON, D. J. (2000): "Public-service motivation: A multivariate test", en: *Journal of Public Administration Research and Theory*, Vol. 10, No. 4, pp. 713-727.
- KOTLER, P. y KELLER, P. L (2006): *Marketing Management*, 12th ed., Upper Saddle River, NJ: Pearson Education Inc.
- LEY ORGÁNICA DE UNIVERSIDADES (2007): Ley Orgánica 4/2007, de 12 de abril, por la que se modifica la Ley Orgánica 6/2001, de 21 de diciembre, de Universidades.
- MCGEE, H. M.; DICKINSON, A. M.; HUITEMA, B. E. y CULIG, K. M. (2006): "The Effects of Individual and Group Monetary Incentives on High Performance", en: *Performance Improvement Quarterly*, Vol. 19, N.º 4, pp. 107-130.
- MORRIS, D.; YAACOB, A. y WOOD, G. (2004): "Attitudes towards pay and promotion in the Malaysian higher educational sector", en: *Employee Relations*, Vol. 26, N.º ½, pp. 137-150.
- PAPASOLOMOU, I. y VRONTIS, D. (2006): "Building corporate branding through internal marketing: the case of the UK retail bank industry", en: *Journal of Product and Brand Management*, Vol. 15, N.º 1, pp. 37-47.
- RANKIN, F. W. (2004): "Coordinating Effort under Team-Based and Individual Incentives: An Experimental Analysis", en: *Contemporary Accounting Research*, Vol. 21, N.º 1, pp. 191-220.
- ROSE, R.C. y KUMAR, N. (2006): "Get Educators to Absorb the Power of HRD in Molding Quality Education", en: *Performance Improvement*, Vol. 45, N.º 9, pp. 32-37.
- SHAW, J. D.; GUPTA, N. y DELERY, J. E. (2002): "Pay dispersion and workforce performance: Moderating effects of incentives and interdependence", en: *Strategic Management Journal*, Vol. 23, N.º 6, pp. 491-512.
- TORRACO, R. J. (2005): "Organization Development: A Question of Fit for Universities", en: *Advances in Developing Human Resources*, Vol. 7, N.º 3, pp. 303-310.
- VAROGLU, D. y ESER, Z. (2006): "How Service Employees Can Be Treated as Internal Customers in Hospitality Industry", en: *Business Review*, Vol. 5, N.º 2, pp. 30-35.
- WILSON, A. (1995): "The internal marketing of services: The new age surge", en: *Logistics Information Management*, Vol. 8, N.º 4, pp. 4-7.