

PROCEDIMIENTO PARA LA GESTIÓN DE LA ESTIMULACIÓN EN LA EMPRESA CUBANA CONTEMPORÁNEA. CASO DE ESTUDIO.

Ing. Elisa I. Reyes Batista

Ingeniera Industrial, especialista en Gestión de Recursos Humanos de la Empresa de Tabacos de Holguín, Maestrante de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de Holguín “Oscar Lucero Moya”

Email: ots@tabaco.holguin.co.cu

Dania Mora Hernández

Ingeniera Industrial, especialista en Gestión de Recursos Humanos de la Empresa de Cigarros Lázaro Peña, Maestrante de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de Holguín “Oscar Lucero Moya”

Email: rhlaboral@turei.co.cu

Ing. Jorge Peña Rosas

Ingeniero Industrial, especialista en Gestión de Recursos Humanos de la Empresa de Cigarros Lázaro Peña, Maestrante de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de Holguín “Oscar Lucero Moya”

Email: productividad@turei.co.cu

RESUMEN

El Sistema de Estimulación es una parte esencial del sistema de gestión integrada de capital humano y es reconocida su influencia significativa en el logro de altos niveles de productividad, calidad y competitividad y por ello se convierte en un medio importante con el que cuentan las empresas para atraer, mantener, desarrollar y comprometer al hombre, ello sin dudas tendrá influencia en el logro de la misión de la organización y a su vez, contribuye de manera significativa, al desarrollo de la sociedad y la satisfacción de las necesidades de sus miembros y la creación de nuevos valores.

Por lo que el objetivo general que se persigue con el trabajo es desarrollar un procedimiento que permita gestionar la estimulación en el ámbito del (SGICH), y su aplicación en la Empresa de Tabacos de Holguín, tomando como base el procedimiento de gestión de estimulación al trabajo creado por (Álvarez, 2001), aportando a este en la fase de diagnóstico la Lista de Chequeo para evaluar los resultados de la aplicación de los medios blandos en el sistema estimulador.

Como resultado final se lograron detectar los problemas fundamentales que influyen en la satisfacción laboral y se determinaron todas las deficiencias que se manifiestan en el sistema estimulador actual, basado en lo cual se creó un plan de acción que responde a las necesidades de la Empresa, el que puede ser generalizado en las demás Unidades Organizativas.

INTRODUCCIÓN

En la actualidad, las empresas cubanas enfrentan retos y desafíos donde la creatividad y el realismo se convierten en armas poderosas para aceptar los cambios socioeconómicos, es por ello que, ante la apertura de nuestro país a una economía global, las empresas se vean obligadas a realizar un salto cualitativo orientado a mejorar su competitividad. Esto ha transformado la importancia concedida a la Gestión de Recursos Humanos (GRH), obligando a las áreas de estos recursos, a modificar sus políticas y a la aplicación de técnicas de gestión en esta esfera.

En Cuba una de las ramas de la economía que más aportes monetarios ingresa a la nación es la industria Tabacalera, la cual es reconocida nacional e internacionalmente por la calidad y el prestigio de este producto.

La empresa de Tabaco Torcido de Holguín, se encuentra insertada en la aplicación del Perfeccionamiento Empresarial como parte del cumplimiento de las políticas que orienta el grupo empresarial, encaminadas a lograr avances y eficiencia en estas organizaciones.

En estudio preliminar realizado se detectó que la empresa presenta dificultades, al analizar el comportamiento de los indicadores fundamentales se detectó que el índice de ausentismo mantiene un comportamiento desfavorable, lo que evidencia la existencia de problemas que inciden negativamente en la satisfacción laboral de los trabajadores.

Por la importancia que tributa la correcta definición del funcionamiento organizativo y estructural de la organización, para lograr el éxito de la implementación del Perfeccionamiento Empresarial se decide realizar el estudio con la profundidad requerida.

Como **objeto de estudio se toma**, el Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano y **como campo** el Subsistema de Estimulación de la Empresa.

En el diagnóstico preliminar se pudo contactar que:

- No se aplica un procedimiento, basado en el diseño de sistemas de estimulación Integral y coherente, con un enfoque sistémico que permita a los empresarios gestionar esta.

- No se aplica, en su totalidad, lo establecido en las NC: 3000, 3001, 3002, en el ámbito de la estimulación al trabajo.

Se plantea como **hipótesis de la investigación**: La aplicación de un procedimiento para la Gestión de la Estimulación, posibilitará que se creen las bases, para diseñar acciones de estimulación que contribuyan a mejorar la satisfacción laboral de los trabajadores de la Empresa de Tabacos de Holguín. Como **Objetivo General** se precisó: elaborar un procedimiento de gestión de la estimulación, en el ámbito del Sistema de Gestión Integrada del Capital Humano y la aplicación en la Empresa de Tabacos de Holguín, que contribuya elevar la satisfacción laboral de los trabajadores.

Los métodos utilizados para alcanzar los fines propuestos fueron: **Métodos teóricos y empíricos** entre los primeros se incluyen: Método sistémico-estructural; análisis y síntesis de la información obtenida a partir de la revisión de la documentación y literatura especializada, la experiencia de especialistas consultados, así como el análisis del objeto de estudio; inducción - deducción para diagnosticar el sistema de estimulación en el área objeto de estudio. Como **Métodos empíricos**: encuestas, entrevistas, observación directa, lista de chequeo, consulta de documentos para la recopilación de la información, entre otros

DESARROLLO

Garantizar el desarrollo de un sistema empresarial organizado, disciplinado, ético, participativo, eficaz y eficiente que genere mayores aportes a la sociedad socialista es uno de los objetivos de las corrientes actuales en el proceso de Perfeccionamiento Empresarial, cuyo resultado depende de la interrelación de sus principales elementos o componentes, entre los cuales se encuentra el Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano (SGICH).

Satisfacción y motivación laboral

La motivación no se logra solamente por el aumento de los niveles de responsabilidad, significación, importancia, o autonomía que el trabajo puede proporcionar por su contenido, sino además por el mejoramiento de las relaciones entre los trabajadores y con los directivos, las condiciones de trabajo, de bienestar y la estimulación por el esfuerzo y los resultados individuales, las cuales constituyen dimensiones esenciales de la estimulación.

En lo referente a la denominada "*Motivación concreta*" o satisfacción laboral es importante destacar que a partir de las 28 dimensiones esenciales (López 1994, Álvarez 1997) se

expresan las necesidades y motivos más generales clasificados en los cinco elementos vinculados a:

- ♦ La naturaleza y contenido de trabajo.
- ♦ El trabajo en grupo.
- ♦ Las condiciones de trabajo.
- ♦ El esfuerzo y los resultados individuales.
- ♦ Las condiciones de bienestar.

Sistema de estimulación al trabajo, vinculado al Sistema Integrado de Gestión de Capital Humano en la Empresa de Tabacos, de Holguín

El Tabaco Cubano, por sus cualidades, con su exquisitez, es apreciado por fumadores que poseen la oportunidad de degustar lo que es tradición, con una historia alcanzada a través de los siglos, por lo cual se impone la obligación moral y el deber de mantener lo que es insuperable.

La Empresa de Tabacos Holguín es fundada el 7 de abril del 1977, en el curso de los años, la Empresa ha incrementado su potencial productivo y ha diversificado sus líneas de producción. Actualmente cuenta con diez Unidades Empresariales de Bases dedicadas a la Producción de Tabacos Torcidos para el Consumo Nacional, cuatro Unidades de Producción con destino a la Exportación, así como cuatro Unidades de Acopio y Beneficio del Tabaco, además de Unidades de Servicios y Apoyo a la Producción.

Ante la necesidad de lograr un Mejoramiento Continuo de la Gestión de Recursos Humanos, como estrategia se ha diseñado un Sistema de Gestión de Recursos Humanos más eficiente, que responda a los intereses de la organización y los clientes, sobre la base del Decreto No.281/2007.

Para la elaboración del procedimiento expuesto, así como para la aplicación del sistema de estimulación se siguieron una serie de pasos como se muestra a continuación.

Etapas 1. Preparación Inicial

Como tareas o actividades a realizar para alcanzar los objetivos previstos para esta etapa pueden considerarse las siguientes:

1. Entrevistas iniciales.
2. Reuniones de información.
3. Talleres de sensibilización

Etapa 2. Diagnóstico

La etapa de diagnóstico es trascendental en el proceso, es una etapa de estudio y análisis lo más profundo posible, que permita revelar el estado actual de la organización referida al subsistema objeto de estudio, en este caso el sistema estimulador.

Los objetivos de la etapa de diagnóstico son:

1. Identificar, verificar y definir los principales problemas del sistema de estimulación.
2. Analizar las causas que provocan la existencia de problemas.
3. Identificar y caracterizar las amenazas y oportunidades del entorno de la organización y del sistema estimulador, que están directamente relacionadas con éste.

Las tareas o actividades a desarrollar para cumplimentar los objetivos pueden enfocarse en 3 direcciones básicas:

1. Caracterización y diagnóstico preliminar de la organización y sus partes estructurales, análisis del entorno (interno y externo) del sistema estimulador.

Interno

Caracterización y resultados de la organización.

Situación de los subsistemas organizacionales.

- Fortalezas.
- Debilidades.

Externo

Situación de los “Motivadores Estratégicos”.

Expectativas de financiamiento y aprobación.

- Amenazas.
 - Oportunidades.
2. Diagnóstico de la satisfacción laboral.
 3. Diagnóstico del sistema estimulador.

El Funcionamiento del sistema estimulador se valorará a partir de los resultados obtenidos por las acciones de estimulación, al respecto se tomará en cuenta:

1. La satisfacción laboral y el estado de las dimensiones esenciales (causas).
2. El análisis de los resultados de algunos indicadores generales tales como: Índice de Ausentismo, Índice de Fluctuación, Índice de Aprovechamiento de la Jornada Laboral, Índice de Cumplidores entre otros.

En estos es vital el análisis de las causas y otras clasificaciones que permitan acción futura.

3. El análisis de indicadores particulares que puedan determinarse por cada uno de los elementos del sistema, por ejemplo:

- Trabajadores sujetos a sistemas de pago por resultados finales.
- Trabajadores estimulados por sistemas de pago por resultados finales.
- Promedio de estímulo por trabajador.
- Dinámica salario medio - productividad del trabajo.
- Índice de frecuencia de accidentes.
- Calidad motivadora del ambiente laboral (por elementos).

Teniendo en cuenta lo anteriormente expuesto se propone una **Lista de Chequeo** para evaluar los resultados del Sistema de Estimulación.

Las premisas establecidas y que se comprobarán son las siguientes:

- Formulada la estrategia, consensuada con los trabajadores y en fase de aplicación.
- Contar con una participación efectiva de los trabajadores en la solución de los problemas y en la toma de decisiones.
- Poseer un clima laboral satisfactorio.
- Haber alcanzado liderazgo en la gestión de los recursos humanos
- Tener definidas las competencias básicas en los dirigentes y técnicos encargados de la gestión de los recursos humanos.

Después se divide la puntuación de cada una de ellas contra la máxima puntuación posible a alcanzar y se expresa porcentualmente. Esto permite identificar las de menos y mayor participación.

La suma total de las cinco premisas se divide por la puntuación total posible a alcanzar lo que determina el nivel de integración externo.

Lista de Chequeo para evaluar los resultados del Sistema de Estimulación

Preguntas para evaluar las premisas:

Premisas	No.	Preguntas	BAJO	MEDIO	ALTO	Explique por qué seleccionó esa respuesta
Orientación estratégica	1	¿Se elaboró por la dirección de la empresa, con la participación de mandos medios y trabajadores, la misión y visión con el objetivo de promover un cambio?	No está elaborada la misión y visión	Elaborada y actualizada la misión y la visión según las normas establecidas, e informados los mandos intermedios y trabajadores.	Se adoptan las decisiones estratégicas basadas en la misión y la visión actualizadas con el consenso de los mandos intermedios y trabajadores.	

	2	¿Están identificados los problemas y las soluciones con enfoque estratégico a los que tiene que enfrentarse la empresa en los próximos tres años?	No están identificados los problemas y las soluciones con enfoque estratégico.	Identificados los problemas a enfrentar en los próximos tres años y faltan por definir soluciones con enfoque estratégico	Identificados los problemas a enfrentar en los próximos tres años y definidas las soluciones con enfoque estratégico.	
	3	¿Están establecidas las funciones y responsabilidades de las áreas y trabajadores que aseguran la calidad del producto y satisfacen las necesidades del cliente?	No están definidas ni las funciones ni las responsabilidades.	Definidas las funciones de las áreas, pero no están descritas las responsabilidades de los trabajadores que aseguran la calidad del producto y satisfacen las necesidades del cliente.	Definidas las funciones de las áreas e identificadas las competencias de los trabajadores	
	4	¿La empresa esta organizada con la flexibilidad para asimilar cambios productivos o en los servicios, por proceso, por productos, en cadena y otras formas?	Existe una organización jerárquica y rígida.	Existe flexibilidad en procesos claves.	La empresa da respuesta ágil a las necesidades de la producción y los servicios para satisfacer al cliente.	
	5	¿Existe un Sistema de Planificación del Trabajo?	Prevalecen las dificultades en la planificación del trabajo	Se planifican el trabajo y las actividades generales que se cumplen en la empresa.	Los trabajadores participan activamente en la planificación del trabajo y en las actividades que llevan a la empresa a la obtención de resultados de alto impacto económico y social.	
Participación efectiva de los trabajadores	1	¿Cuál es el nivel de participación de los trabajadores en la dirección y proyección del trabajo de la empresa?	Los trabajadores no son consultados sistemáticamente y es limitado el aporte de sus iniciativas para la solución de los problemas de la empresa. El nivel de participación es bajo.	Los trabajadores participan cuando son consultados, aportando iniciativas para solucionar problemas de la producción o los servicios. El nivel de participación es medio.	Participan y son agentes principales del cambio, mostrando alta motivación, aportes e iniciativas para el desarrollo presente y futuro de la empresa. El nivel de participación es alto.	
	2					
		¿La empresa cuenta con una estrategia de participación de los	No existe una estrategia	Existe una estrategia de	Existe una estrategia de participación a	

				se está aplicando.	la participación en función de los objetivos estratégicos.	
	3	¿La estrategia de participación está integrada a la estrategia empresarial?	La participación se promueve coyunturalmente, en dependencia de necesidades, problemas y situaciones.	Existe una estrategia de participación integrada a la proyección estratégica de la empresa, con la participación de los trabajadores.	Existe una estrategia de participación integrada a la proyección estratégica de la empresa, incluyendo la toma de decisiones, en la solución de los problemas y demás asuntos que atañen a la empresa.	
	4	¿Se encuentran incorporadas a la estrategia de participación las organizaciones políticas, de masas y sociales de la empresa?	Las acciones de participación se realizan sin cohesión ni integración, cada organización por su parte.	Las organizaciones apoyan la estrategia de participación de la empresa pero aún no se han integrado a ella.	Las organizaciones políticas y de masas están integradas a la estrategia de participación.	
	5	¿Cuál es el nivel de información y educación económica de los trabajadores para participar en la dirección y proyección estratégica de la empresa?	Poseen una débil educación económica que se expresa en la falta de información y conocimiento sobre como lograr eficiencia económica y calidad en la producción y los servicios que prestan y despilfarro de recursos financieros, materiales y fundamentalmente de portadores energéticos.	Tienen una educación económica insuficiente expresada a través de una noción general sobre la eficiencia y la calidad en la producción y los servicios que prestan, y discreta de los recursos financieros y materiales y fundamentalmente de portadores energéticos.	Poseen una educación económica adecuada demostrada en altos logros de eficiencia y calidad de la producción y los servicios que prestan y el ahorro de los recursos financieros, materiales y del empleo de los portadores energéticos.	
Competencias de los dirigentes y técnicos que atienden las actividades de recursos humanos	1					

¿Cuál es la estructura organizativa de la actividad de los

No existe el órgano

La actividad de Recursos

Forma parte de la Dirección Estratégica

					las estructuras organizativas de la empresa de las políticas de recursos humanos.	
	2	¿Cuál es el estatus del responsable de la función de Recursos Humanos?	Existe un encargado de la actividad de personal. No integra ni participa en el Consejo de Dirección de la empresa.	Existe un dirigente del Consejo de Dirección encargado de la atención del Departamento o Área de Recursos Humanos, con un enfoque funcional.	Designado un miembro de la alta dirección de la empresa encargado de la atención de la Gestión de Recursos Humanos como parte de la Dirección Estratégica de la empresa, con dominio de los conceptos, métodos y lenguaje estratégico de las demás áreas de la empresa.	
	3	¿El responsable de la función de Recursos Humanos posee las competencias requeridas para un adecuado desempeño?	No posee un conocimiento de las capacidades financieras, tecnológicas y organizacionales de la empresa. No es experto en la actividad de Recursos Humanos. No ejerce liderazgo en el colectivo laboral y de dirección.	Tiene dominio acerca de la gestión tradicional de los Recursos Humanos pero no posee los conocimientos, técnicas y herramientas para su gestión integrada. No posee pleno dominio de las capacidades financieras, tecnológicas y organizacionales de la empresa. Goza de reconocimiento en el colectivo laboral y de dirección.	Posee las capacidades financieras, tecnológicas y organizacionales que le permiten un desempeño adecuado en la formulación, implantación y control de la gestión integrada de los recursos humanos. Experto en las técnicas y métodos de la gestión por competencias. Goza de reconocimiento y prestigio ante el colectivo laboral y de dirección.	
Clima Laboral Satisfactorio	1	¿Cómo se manifiesta el sentido de pertenencia de los trabajadores?	Débil sentido de pertenencia.	Existe sentido de pertenencia en los trabajadores de los procesos de las actividades principales y es débil en la de los procesos de apoyo.	Existe un alto sentido de pertenencia en el colectivo laboral.	
	2					

Falta de
unidad entre

Existen
relaciones
funcionales entre

Prevalecen las
relaciones de
coordinación entre

		los trabajadores y entre los dirigentes y subordinados?		turnos, áreas, brigadas. Existen relaciones de respeto y formales entre jefes y subordinados.		
	3	¿Cómo se expresa la eficacia de la atención al hombre?	Mala. Existe desatención por las condiciones de vida y trabajo de los trabajadores	Aunque existen dificultades económico-financieras, existe preocupación por el mejoramiento de las condiciones de vida y de trabajo de los trabajadores, su participación en la vida del centro y la estimulación por el aporte que realizan.	Se presta atención a las condiciones de trabajo, alimentación, ropa, salud, transporte, comunicación, estimulación y desarrollo de los trabajadores y sus familias. La labor de dirección se realiza hombre a hombre	
Liderazgo en la Gestión de Recursos Humanos	1	¿Cuál es el estilo y método de dirección en la empresa?	El rasgo principal es un estilo de dirección de ordeno y mando que genera una limitada participación.	El rasgo principal es la ejemplaridad y un estilo de trabajo participativo.	Predomina la ejemplaridad y un estilo participativo de los trabajadores y las organizaciones políticas y de masas en la toma de las decisiones estratégicas de acuerdo con la misión y la visión.	
	2	¿Cómo son las relaciones con el sindicato y el apoyo que se brinda a sus tareas?	Limitadas por el estilo de trabajo administrativo y por funcionamiento de la organización sindical.	Se desarrollan de común acuerdo tareas puntuales	Existen relaciones de cooperación sistemática con la organización sindical en la empresa.	
	3	¿Cómo se expresa la prioridad que se le concede a la gestión de los recursos humanos en la empresa?	Existe la actividad de personal con métodos tradicionales que presta atención a la administración de recursos humanos y no se aplican las herramientas de gestión de recursos humanos.	Se concibe la actividad de personal, de apoyo al sistema de gestión empresarial.	Se promueve la aplicación de técnicas y herramientas de gestión y administración de los recursos humanos como parte del sistema de dirección y gestión empresarial.	

Preguntas para evaluar por elemento:

Elementos	No	Preguntas	BAJO	MEDIO	ALTO
Naturaleza y Contenido del Trabajo	1	¿Se realiza el análisis y diseño de los cargos u ocupación para cumplir los objetivos y la estrategia empresarial?	Se aplican los calificadores de cargo u ocupación.	Se realiza el análisis y el rediseño de cargo u ocupación y se aplica el calificador de amplio perfil de cargos (profesiogramas).	Se realiza el análisis y rediseño de cargo u ocupación de acuerdo con el perfil de competencias laborales de los puestos para garantizar el aporte de estos al cumplimiento de los objetivos y la estrategia empresarial.
	2	¿Están definidas las competencias laborales claves de la empresa, de los procesos de las actividades principales y de los trabajadores?	No se aplican los profesiogramas y la idoneidad demostrada y no está identificada la brecha con las necesidades de conocimientos y habilidades de cada trabajador, de acuerdo con los requisitos del puesto de trabajo que desempeña.	Se aplican los profesiogramas y el principio de idoneidad demostrada y está identificada la brecha de necesidades de conocimientos y habilidades de cada trabajador de acuerdo con los requisitos del puesto de trabajo que desempeña.	Están identificadas las competencias claves de la empresa, de los procesos de las actividades principales y de los trabajadores que laboran en ella.
	3	¿Se realizan estudios dirigidos a perfeccionar la organización del trabajo en la empresa?	No se desarrollan estudios del trabajo. Existe un estancamiento en la organización del trabajo.	Se realizan estudios del trabajo con enfoque funcional para elevar la productividad y se aplican los resultados con la participación de los trabajadores.	Si. Se realizan estudios del trabajo para elevar la productividad, cumplir con los objetivos y teniendo en cuenta las competencias claves de la empresa y de los procesos de las actividades principales.
Trabajo en Grupo	1	¿Cómo se manifiestan las relaciones de respeto y de compañerismo entre los trabajadores y entre los dirigentes y subordinados?	No existe una estrategia definida.	Existe una estrategia de participación a corto plazo y a mediano plazo y se está aplicando.	Existe una estrategia de participación a corto plazo y a mediano plazo y se aplica para promover la participación en función de los objetivos estratégicos.
	2	¿La empresa cuenta con una estrategia de participación de los trabajadores?	No existe una estrategia definida.	Existe una estrategia de participación a corto plazo y a mediano plazo y se está aplicando.	Existe una estrategia de participación a corto plazo y a mediano plazo y se aplica para promover la participación en función de los objetivos estratégicos.
	3	¿La estrategia de participación está integrada a la estrategia empresarial?	La participación se promueve coyunturalmente, en dependencia de necesidades, problemas y situaciones.	Existe una estrategia de participación integrada a la proyección estratégica de la empresa, con la participación de los trabajadores.	Existe una estrategia de participación integrada a la proyección estratégica de la empresa, incluyendo la toma de decisiones, en la solución de los problemas y demás asuntos que atañen a la empresa.

Estimulación al esfuerzo y resultado individual	1	¿La organización aplica el sistema salarial, en correspondencia con la legislación vigente?	No se aplica el sistema salarial en correspondencia con la legislación vigente.	Se aplica el sistema salarial en correspondencia con la legislación vigente y es aplicado en toda las unidades empresariales de la entidad.	Si. Se aplica el sistema salarial en correspondencia con la legislación vigente y fue discutida y aprobado por todos los trabajadores de la entidad, para lograr cumplir los objetivos y estrategia empresarial.
	2	¿Se confeccionaron los Reglamentos y Sistemas de Pago teniendo en cuenta lo establecido por la Resolución 9/2008?	No se han confeccionado los Reglamentos y Sistemas de Pago teniendo en cuenta lo establecido por la Resolución 9/2008.	Se confeccionaron los Reglamentos y Sistemas de Pago incluyendo lo previsto por la resolución y es aplicado en toda las unidades empresariales de la entidad.	Si. confeccionaron los Reglamentos y Sistemas de Pago y fueron discutido y aprobado por todos los trabajadores implicados, para lograr cumplir los objetivos y estrategia empresarial.
	3	¿Se realizó el Reglamento de estimulación moral teniendo en cuenta lo establecido por la Resolución 13/2004?	No se ha realizado el reglamento.	Se realizó el Reglamento incluyendo lo previsto por la resolución y es aplicado en toda las unidades empresariales de la entidad.	Si. Se realizó el Reglamento y fue discutido y aprobado por todos los trabajadores de la organización y unidades empresariales, para lograr cumplir los objetivos y estrategia empresarial.
Condiciones de Trabajo	1	¿Se elaboró, aprobó y discutió con los trabajadores la política de seguridad y salud en el trabajo de la organización?	No se ha realizado el levantamiento y análisis de los riesgos.	Se realizó la identificación de los riesgos aunque no está evaluada la peligrosidad. La estrategia de la empresa no contempla como una prioridad la Seguridad y Salud en el Trabajo	Si. Se realizó la identificación de los riesgos y se evaluó la peligrosidad. La estrategia empresarial contempla las prioridades de la Seguridad y Salud en el Trabajo.
	2	¿Se realizó la identificación y el análisis de los riesgos en la empresa, según se establece en la Res.31 del 2002 del MTSS?	No se ha realizado el levantamiento y análisis de los riesgos.	Se realizó la identificación de los riesgos aunque no está evaluada la peligrosidad. La estrategia de la empresa no contempla como una prioridad la Seguridad y Salud en el Trabajo	Si. Se realizó la identificación de los riesgos y se evaluó la peligrosidad. La estrategia empresarial contempla las prioridades de la Seguridad y Salud en el Trabajo.
	3	¿Existe un plan de acciones para resolver los problemas de la Seguridad y Salud del Trabajo en la empresa?	No existe un plan de prevención de riesgos, sino que se adoptan medidas aisladas.	Existe un plan de prevención de riesgos aunque no está alineado con la estrategia empresarial. Prevalece un enfoque reactivo para reducir o eliminar la accidentabilidad.	Si. Existe un plan de prevención de riesgos según el nuevo modelo de Seguridad y Salud en el Trabajo

Condiciones de Bienestar	1	¿Se realizó el Reglamento sobre la jornada laboral y horario de trabajo teniendo en cuenta lo establecido por la Resolución 187/2006?	No se ha realizado el reglamento.	Se realizó el Reglamento incluyendo lo previsto por la resolución y es aplicado en toda las unidades empresariales de la entidad.	Si. Se realizó el Reglamento y fue discutido y aprobado por todos los trabajadores de la organización y unidades empresariales.
	2	¿Existe un plan de acciones para resolver los problemas de alimentación, la salud y el transporte en la empresa?	No existe un plan de acción, sino que se adoptan medidas aisladas.	Existe un plan de acción aunque no está alineado con la estrategia empresarial. Prevalece un enfoque reactivo para reducir o eliminar los problemas.	Si. Existe un plan de acción y se encuentra alineado con la estrategia empresarial, se prevee un reforzamiento alimentario para los trabajadores, atención a la salud y garantizado el transporte.
	3	¿Existe un plan de capacitación y desarrollo para los trabajadores determinado mediante un proceso continuo e ininterrumpido, en correspondencia con los cargos que ocupan?	No existe un plan de capacitación y desarrollo, sino que se adoptan medidas aisladas.	Existe un plan de capacitación y desarrollo aunque no está alineado con la estrategia empresarial. Prevalece un enfoque reactivo para reducir o eliminar los problemas.	Si. Existe un plan de capacitación y desarrollo y se encuentra alineado con la estrategia empresarial, se prevee realizar las acciones preventivas o correctivas necesarias para resolver las dificultades que se presenten.

ELEMENTOS PARA EVALUAR EL COMPORTAMIENTO DE LAS TRES PREMISAS

Para evaluar el comportamiento de las cinco premisas en cada uno de los cinco elementos se divide la puntuación obtenida contra la posible en cada subsistema, y se expresa porcentualmente.

La suma total de la puntuación de los subsistemas se divide entre los puntos posibles a alcanzar y expresa en por ciento esta relación, que indica el nivel de integración interna.

Etapas 3. Estrategia de solución

El equipo de diseño debe elaborar el plan de acción concreto que adoptará la organización para accionar sobre las causas (dimensiones esenciales) que inciden de una u otra manera en los problemas detectados, priorizando desde luego estas acorde al estado en que las mismas se diagnosticaron, dándole preferencia a las críticas, a aquellas que tengan mayor impacto y que tengan mayores posibilidades de éxito en las condiciones objetivas y subjetivas existentes en el entorno.

ETAPA 4. Implementación

La implementación tiene como objetivo implantar los cambios, o sea: implementar las acciones derivadas de la estrategia de solución.

Las tareas o actividades a desarrollar en esta etapa son las siguientes:

1. Preparar las condiciones para la implementación.
2. Implementación de cada acción.

La etapa de implementación en general es una etapa de ejecución donde los implicados y responsables deben asegurarse que las acciones previstas se lleven a vías de hecho según lo aprobado de la manera más rigurosa posible.

ETAPA 5. Evaluación y ajustes

El objetivo de esta etapa es evaluar, si con la aplicación del plan de acción se alcanzan los resultados esperados en términos de objetivos organizacionales, personales y sociales, así como realizar los ajustes, necesarios del plan de acción.

Resultados obtenidos

A continuación se especificarán por etapa los objetivos, las tareas o actividades a desarrollados y las principales consideraciones a tener en cuenta, con aplicación en la Empresa de Tabacos de Holguín.

Fase 1: Preparación Inicial

Como resultados de esta primera etapa se logró:

1. Un buen nivel de información y conocimiento de los principales dirigentes y técnicos acerca de la función de estimulación y el procedimiento a seguir.
2. Un favorable nivel de compromiso de los implicados, la comprensión de su papel y un intercambio favorable de expectativas.
3. Un mayor conocimiento del equipo de diseño acerca de la problemática objeto de estudio y una primera visión general del diagnóstico enfocando amenazas, oportunidades, fortalezas y debilidades.

Fase 2: Diagnóstico

Para realizar el diagnóstico y cumplimentar sus tres objetivos fundamentales se trabajó en paralelo en las tres direcciones con la aplicación de diversas técnicas que permitieron recopilar y analizar la información necesaria, se realizaron encuestas, entrevistas, revisión de

documentos, observaciones... etc, se utilizaron otras técnicas para procesar y mostrar resultados, además se aplicó la lista de chequeo para evaluar el tercer objetivo y se pudo llegar a una visión actual de la Unidad Organizativa y la estimulación al trabajo en el mismo.

Análisis de los factores internos y externos:

Como parte del diagnóstico se realizó un análisis de los elementos internos de la empresa (Fortalezas y debilidades), así como los elementos relacionados con el entorno de la misma (Amenazas y oportunidades) teniendo en consideración los resultados obtenidos en el diagnóstico definido por la UEB en aras de encontrar evidencias de posibles cambios.

DIAGNÓSTICO DE LA SATISFACCIÓN LABORAL.

La Encuesta de Diagnóstico de la Satisfacción Laboral se aplicó a 84 trabajadores de la UEB por los distintos departamentos y áreas de trabajo, aquí nos apoyamos fundamentalmente en fórmulas y procedimientos estadísticos consistentes en el cálculo de la cantidad de encuestas que se tenían que realizar para que la misma fuera valida ya que el tamaño de la población era muy grande.

Análisis de los resultados.

Los resultados integrales arrojaron que el comprometimiento de los trabajadores está muy por encima (4,23) de la satisfacción laboral que ellos perciben (3,61) lo cual deja esclarecido el por qué del contraste existente entre la insatisfacción laboral. (Anexo 16)

Entrevistas de apoyo.

Como parte de la validación de la encuesta de Motivación Concreta se realizaron entrevistas a tres funcionarios de la dirección de la organización y algunos trabajadores de reconocido prestigio en la organización, estos fueron al Director, un especialista de los Recursos Humanos, un jefe de producción y a varios trabajadores que laboran en las diferentes áreas de la UEB.

VALORACIÓN DEL SISTEMA ESTIMULADOR.

Se retoma la valoración del Sistema Estimulador en aras de actualizar los aspectos más importantes concernientes al mismo, se reúne al consejo de Dirección para responder las preguntas de la Lista de Chequeo, obteniéndose los siguientes resultados por cada uno de 5 elementos:

Naturaleza y contenido de trabajo: Se obtuvo como resultado 35 puntos de los 45 puntos alcanzar, un 78% de cumplimiento resultado evaluado de medio, de las tres preguntas

evaluadas dos obtuvieron resultado medio y una de alto, debido a que todavía no están identificadas las competencias claves de la empresa, de los procesos de las actividades principales y de los trabajadores que laboran en ella, lo que incidirá de forma positiva en el resultado de las variables vinculadas a este elemento.

Trabajo en grupo e influencia de los directivos: Las tres preguntas fueron evaluadas de alto, es decir el 100 %, porque existe motivación y un clima favorable entre los trabajadores y dirigentes en general.

Estimulación vinculada al esfuerzo y los resultados individuales: Las tres preguntas fueron evaluadas de alto, es decir el 100 %, porque todos los trabajadores y dirigentes reciben los ingresos vinculados a los resultados de eficiencia y eficacia, además existe una integración de la estimulación moral y material.

Condiciones de trabajo: Se obtuvo como resultado 30 puntos de los 45 puntos alcanzar, un 67% de cumplimiento resultado evaluado de medio, las tres preguntas resultaron evaluadas de medio.

Condiciones de Bienestar: Se obtuvo como resultado 35 puntos de los 45 puntos alcanzar, un 78% de cumplimiento resultado evaluado de medio, de las tres preguntas evaluadas dos obtuvieron resultado medio y una de alto.

Funcionamiento del Sistema estimulador

Concluyendo, los resultados de las tres dimensiones esenciales del Diagnóstico del Sistema Estimulador, presentan una evaluación general de Regular, y para concluir el diagnóstico sólo resta resumir los problemas y las causas por niveles.

Plan de mejora.

Para desarrollar esta etapa, primeramente se reunió el equipo de trabajo y se analizaron los problemas señalados en las causas potenciales que influyen en gran medida en que los trabajadores de esta unidad se sientan insatisfechos. Una vez realizado el análisis correspondiente en cada situación fue posible relacionar las ideas básicas acerca de las posibles acciones a acometer, a partir de esto se elaboró un nuevo plan de mejora que fue igualmente analizado por el equipo, introduciéndose los ajustes pertinentes y definitivamente aprobado por la dirección de la unidad.

Fase 3: Estrategia de solución

Para elaborar el plan de mejora propuesto se tuvieron en cuenta las causas potenciales detectadas, haciéndose un análisis minucioso relacionando el diseño de la acción con cada

problema, verificando que todos fueran cubiertos y valorando su consecuente repercusión en las debilidades y amenazas solubles en ese momento, así como su relación con las dimensiones esenciales afectadas según la evaluación de este trabajo.

CONCLUSIONES

1. Mediante la aplicación del procedimiento de gestión de estimulación al trabajo se ha podido determinar los problemas que afectan la entidad objeto de estudio, lo que permite trazar las estrategias para mejorar la satisfacción de los trabajadores.
2. Este procedimiento metodológico constituye un aporte para la implantación de un Sistema de Estimulación y ha permitido llegar a las siguientes conclusiones:
3. El análisis de los factores internos y externos demostró que es una entidad con predominio de las fortalezas y debilidades, por lo que se precisa asumir estrategias de carácter ofensivo, demostrándose que la misma se encuentra en este momento en un estatus superior.
4. La aplicación del Procedimiento propuesto muestra la factibilidad de su implementación, puesto que se obtuvieron resultados alentadores, según expresan los indicadores propuestos para la evaluación del proceso.
5. Se ha subutilizado la informática como herramienta para la automatización de los procesos y solución de problemas. La no existencia de un software para automatizar el Inventario de los Recursos Humanos dificulta la elaboración de informes e influye negativamente en la calidad y exactitud de los mismos.

BIBLIOGRAFIA

1. Alhama, R (2005) Midiendo el impacto de la gestión de recursos humanos; Instituto de Estudios e Investigaciones del Trabajo.
2. Álvarez L. (1993) Motivación Concreta. Sistema de Recompensas Vinculado al Esfuerzo Individual. GETEDI ISTH Cuba.
3. Álvarez L. (2005): La satisfacción laboral su medición y evaluación; una experiencia cubana en <http://www.gestiopolis.com/Canales4/rrhh/satislaboral.htm> .
4. Armando Cuesta Santos, La Habana 2005, Editorial Academia, Tecnología de Gestión de Recursos Humanos.
5. Austin, N. y T, Peters (1987): Pasión por la excelencia, Ed. Ciencias Sociales, La Habana.
6. Beer, M. et al. (1989): Gestión de los Recursos Humanos, Ed. Ministerio del Trabajo, España.
7. Besseyre des Horts, Charles-Henri. (1990): Gestión Estratégica de los Recursos Humanos, Ed. Deusto, Madrid, 222 Pág.
8. Castillo, J. (1981): Las nuevas formas de organización del trabajo, Ed. Ministerio del Trabajo y Seguridad Social, Centro de Publicaciones, Madrid, España,
9. Chiavenato (1986): Introducción a la Teoría General de la Administración, Ed. Mc Graw Hill, México, 586 pág.
10. Chiavenato, I. (1993): Administración de Recursos Humanos, Ed. Mc Graw Hill, México, 613 Pág.
11. Coya R. (2005): Diagnóstico y Perfeccionamiento del Sistema de Estimulación en la Empresa Cítricos La Jíquima Holguín. (Trabajo de Diploma).
12. Cuesta Santos, Armando (2005): Tecnología de Gestión de Recursos Humanos. 2da Edición La Habana. Editorial Academia.
13. De Miguel, M. y Velázquez, R. (1996): Modelos contemporáneos de gestión de recursos humanos, Universidad de Holguín.
14. Sociedad Post Capitalista Ed. Norma Colombia, 244 pág.
15. Drucker, P. (1992): Managing for the future, Ed. Truman Talley Books Dutton, New York, 183 pág.
16. Edvisson, L.; Malone; M. (2000, 1999): El Capital Intelectual. Editorial Gestión.
17. Harper y Lynch. (1992): Estrategia Empresarial, Ed. El Ateneo, Buenos Aires, 280 pág
18. López V. (1991): Motivación Concreta. Sistema de Recompensas Vinculado a la naturaleza y contenido de trabajo..GETEDI ISTH Cuba, 33 pág.
19. Marx C. (1973): El Capital, Ed. Ciencias Sociales, La Habana.
20. Puchol L (1994) Dirección y gestión de recursos humanos, Ed. Perspectivas y prospectivas, España. 200 pág.
21. Weihrich, Heinz (1992). Excelencia Administrativa: Productividad mediante administración por objetivos/ Heinz Weihrich–La Habana: Ed. ENPES, 304 pág.