

Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
Departamento de Ingeniería Industrial

Tesis en opción al Título de Máster en Ingeniería Industrial

Título: Diseño de un procedimiento para el control del proceso de estimulación en el sector estatal de la provincia de Cienfuegos.

Autora: Ing. María Eliza Sánchez García

Tutor: MSc. Orestes Raúl Zulueta Torres

Cienfuegos, 2017

Aval sobre el trabajo

Avala: MSc. Hugo Luis Longoria del Blanco.

Director del Centro Nacional para la Certificación Industrial "Julio César Castro Palomino",
Cienfuegos.

DATOS SOBRE EL ESTUDIO

Título: Diseño de un procedimiento para el control del proceso de estimulación en el sector estatal de la provincia de Cienfuegos.

Autora: Ing. María Eliza Sánchez García

Tutor: MSc. Orestes Raúl Zulueta Torres

CONTEXTO ACTUAL

El CNCI, enmarcado en un proceso de mejoramiento continuo de las actividades que lo componen y con el anhelo de mantener activa la interacción con el talento juvenil universitario, se expone como objeto de análisis de diversos proyectos de cursos, trabajos de diplomas y tesis de maestría. De ahí que la aplicación del procedimiento diseñado al Centro constituya un aporte para la mejora del proceso de estimulación y del Sistema de Gestión de los Recursos Humanos en su totalidad.

APORTE A LA ORGANIZACIÓN:

La investigación anteriormente nombrada facilitó el análisis del proceso de estimulación moral y material en el CNCI, posibilitando identificar causas que afectan el desarrollo armónico y eficaz de este e impactan negativamente en la motivación de los trabajadores, y propició el escenario adecuado para tomar acciones de mejora de dicho proceso, las cuales comienzan a mostrar los resultados esperados, fundamentalmente en el plano interno.

IMPACTO ECONÓMICO:

Radica en el mejor aprovechamiento del presupuesto destinado a la estimulación moral y material de los trabajadores, con el objetivo de motivarlos y alcanzar en conjunto las metas de la organización.

Como valor añadido, el trabajo constituyó una valiosa capacitación respecto a cómo emprender la mejora de los procesos, lo cual resulta necesario extender a otros, identificados por la Dirección y que son objeto de estudio actual en tesis de maestría de varios especialistas del CNCI.



MSc. Hugo Luis Longoria del Blanco



Director Centro Nacional para la Certificación Industrial "Julio César Castro Palomino", Cienfuegos.

Pensamiento

“Todo el valor de la empresa está en su gente, si ardieran todas nuestras fábricas y nuestros archivos de información, pronto seríamos tan fuertes como siempre. Lévense a nuestro personal y podríamos no recuperarnos nunca.”

Tom Watson Jr.

Dedicatoria

A Dios, ante todo, por su infinito amor y misericordia...

*A mamá y papí, por ser siempre ese lucero que guía mis pasos y por su
dedicación...*

*A mi esposo, por estos maravillosos años a su lado y por su paciencia, por
hacerme feliz...*

Los amo!!!

Agradecimientos

A mamá y papí, sus ejemplos me han impulsado a llegar hasta donde estoy... porque siempre me hacen saber que están orgullosos de mí y me empujan más allá de mis límites...

A mi esposo, por su amistad... porque siempre has tenido claro como arrancarme una mejor versión de mí donde soy montaña...

A Arlín, mi hermanita, por su amistad incondicional en este duro camino que es la vida...

A mis hermanos, aunque nos veamos poco siempre están en un lugarcito de mi corazón...

A mi familia y amigos, por existir y entregarme todo su amor...

A los profes Zulueta, Mario C., Damayse, Marle, Orquídea, Aníbal... quienes han aportado su conocimiento y paciencia para el desarrollo de esta investigación...

A todos... Gracias!!!

Resumen

La presente investigación titulada “Diseño de un procedimiento para el control del proceso de estimulación en el sector estatal de la provincia de Cienfuegos” tiene como objetivo proponer un instrumento que permita la evaluación y control del proceso de estimulación moral y material en entidades estatales cienfuegueras. Para el cumplimiento del mismo se utilizan encuestas, entrevistas, observaciones directas, revisión de documentos y trabajo con expertos, y el procesamiento de los datos se realiza a través del paquete estadístico SPSS versión 18.0.

Durante el desarrollo de la misma se realiza un estudio sobre el estado actual de temas como las compensaciones laborales, los sistemas de compensaciones, la estimulación moral y material como subsistema de la gestión de los recursos humanos, los sistemas de pagos, principales tendencias del sector estatal y modelos para la Gestión de los Recursos Humanos.

Como resultado de la investigación se propone el procedimiento de control, el cual se aplica como caso de estudio en el Centro Nacional para la Certificación Industrial, pudiendo realizarse de esta forma la evaluación integral del sistema de estimulación del Centro.

Por último, se exponen las conclusiones y recomendaciones que derivan del estudio y que permiten definir una vía de seguimiento adecuada para dar continuidad a la temática desarrollada en la investigación.

Palabras claves: Compensación, sistema de estimulación, Gestión de los Recursos Humanos.

Summary

This research entitled "Design of an instrument for controlling the stimulation process in the state sector of Cienfuego's territory" aims to propose an instrument to control the process of moral and material stimulation entities in the province of Cienfuegos. To comply with the same surveys, interviews, direct observations, document review and work with experts, and processing of the data is used is performed through the SPSS version 18.0.

During the development of it a study on the current state of issues such as labor compensation, compensation systems, the moral stimulation and material as a subsystem of management of human resources, payment systems, major industry trends it is performed state and models for Human Resources Management.

As a result of the investigation the above mentioned instrument, which is validated through its practical application in the National Center for Industrial Certification and can be done in this way the comprehensive evaluation system stimulation is produced Center.

Finally, the conclusions and recommendations from the study and for defining an appropriate route to follow to continue the theme developed in the investigation are set.

Keywords: Compensation, stimulation system, Human Resources Management.

Contenido

Introducción	11
Capítulo I: Marco teórico de la investigación	15
1.1. Introducción	15
1.2. Compensaciones laborales. Definiciones	15
1.2.1. Evolución de los sistemas de compensaciones	18
1.2.2. Principios de los sistemas de compensaciones o estimulación al trabajo	22
1.3. Los sistemas de estimulación en Cuba.....	24
1.3.1. Antecedentes de la estimulación al trabajo.....	26
1.3.2. La estimulación moral y material como subsistemas de la GRH en organizaciones cubanas.....	30
1.3.3. Determinación de los sistemas de pago en Cuba	34
1.4. Principales manifestaciones y tendencia de los sistemas de pago en el sector estatal cienfueguero	36
1.5. La actividad de control en el sector estatal cubano.....	39
1.5.1. Indicadores de gestión.....	39
1.6. Conclusiones parciales	41
Capítulo II: Diseño del procedimiento	43
2.1. Introducción	43
2.2. Metodologías precedentes para el control del proceso de estimulación.....	43
2.2.1. Modelo de Chiavenato (1988).....	43
2.2.2. Modelo de Harper y Lynch (1992).....	44
2.2.3. Modelo de Beer y colaboradores (1984). Modificado por Cuesta (1997).....	45
2.2.4. Modelo de Diagnóstico, Proyección y Control (2005).....	47
2.2.5. Modelo de la NC 3000:2007	49
2.2.6. Modelo del MTSS (2009).....	51

2.3.	Concepción teórica del procedimiento	53
2.4.	Procedimiento para la evaluación y control del proceso de estimulación	54
2.4.1.	Etapa I: Planificación del control.....	54
2.4.2.	Etapa II: Ejecución del control	56
2.4.3.	Etapa III: Evaluación de los resultados	58
2.4.4.	Etapa IV: Conclusiones y mejora continua.....	59
2.5.	Herramientas y técnicas útiles	60
2.5.1.	Revisión documental	60
2.5.2.	Método Delphi	60
2.5.3.	Observación directa.....	61
2.5.4.	Entrevistas.....	62
2.5.5.	Cuestionarios.....	63
2.5.6.	Lista de chequeo	64
2.5.7.	Matriz DAFO.....	64
2.5.8.	Tormenta de ideas (Brainstorming).....	66
2.6.	Conclusiones parciales.....	66
Capítulo III: Caso de estudio.....		68
3.1.	Introducción.....	68
3.2.	Aplicación del procedimiento diseñado a un caso de estudio	68
3.2.1.	Etapa I: Planificación del control.....	68
3.2.2.	Etapa II: Ejecución del control	73
3.2.3.	Etapa III. Evaluación de los resultados	84
3.2.4.	Etapa IV: Conclusiones y mejora continua.....	88
3.3.	Conclusiones parciales.....	91
Conclusiones		93
Recomendaciones		94

Bibliografía.....	95
Anexos	101

Introducción

Desde perspectivas tradicionales la compensación consistía en solo un salario monetario básico que la persona recibía por efectuar tareas esperadas, el aumento de salario era producto a ascenso o promociones. Desde una visión más actual en el mundo, considerando que las empresas cuentan con estructuras mucho más planas y flexibles para enfrentar y adaptarse a los constantes cambios, se habla de un tipo de compensación total, esta se refiere a un sistema dinámico y ajustado a los cambios de la organización, donde se conjugan tres elementos principales: remuneración base (renta fija), incentivos (renta variable) y beneficios (componentes no monetarios) donde las empresas ofrezcan oportunidades de desarrollo personal, un futuro atractivo y un ambiente laboral positivo, conformando así el paquete total de recompensas. (Flannery, Hofrichter & Platten, 1997).

Los sistemas de gestión de compensaciones son un punto muy importante en la gerencia de los recursos humanos ya que estos representan una recompensa tangible por sus servicios y una fuente de reconocimiento. Los empleados desean sistemas de compensación que sean justos y proporcionales con sus habilidades y expectativa, de ahí que la correcta administración de salarios sea un factor motivante para el desempeño del trabajador, permitiendo así:

- ✓ Satisfacer las necesidades de los empleados incluyendo seguridad y autoestima.
- ✓ Motivar a los trabajadores para que alcancen los niveles deseados en su desempeño.
- ✓ Mejora en los procesos de reclutamiento y permanencia en la organización.
- ✓ Elevados niveles de productividad.
- ✓ Ser costo efectivo basado en la capacidad de pago de la organización.
- ✓ Mantenerse competitivo con otras organizaciones para atraer y retener recursos humanos.
- ✓ Cumplir con las normas de salarios en el contrato laboral y con las leyes estatales.
- ✓ Ser justo y consistente a través de toda la organización.

Según (Cuesta, 2010) “la compensación laboral es un proceso o actividad clave de la Gestión de Recursos Humanos. Hay que gestionarla muy bien, pues significa lo que ofrece la organización al empleado a cambio del desempeño que “*esa persona*” le entrega “*específicamente a esa organización*” para el cumplimiento de sus objetivos estratégicos.

En Cuba el marco regulatorio para la estimulación moral y material está dado por:

- ✓ Acuerdo 5272/2004 del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros: Estimulación en Divisa.
- ✓ Resolución 13/2004 del MTSS: Lineamientos para la estimulación moral.
- ✓ Ley 116/2013 de la Asamblea Nacional del Poder Popular: Código de Trabajo.
- ✓ Decreto 326/2014 del Consejo de Ministros: Reglamento del Código de Trabajo.
- ✓ Resolución 100/2015 del MFP: Reglamento para el otorgamiento de los estímulos por la eficiencia económica a los trabajadores, por los resultados obtenidos.
- ✓ Resolución 6/2016 del MTSS: Formas y sistemas de pago.
- ✓ Resoluciones salariales de los diferentes Organismos.
- ✓ Calificadores de cargos (Ramales, Comunes y Propios).
- ✓ Familia de Normas Cubanas 3000: Sistema de Gestión Integrado de Capital Humano, ONN.

La concepción de la compensación laboral necesariamente tiene que estar precedida del correcto diseño de los procesos de trabajo que configuran los sistemas de la organización y se encuentra en función de estos últimos. Tanto la estimulación espiritual como la estimulación material, y en particular la salarial a través de los sistemas de pago, han de tener muy presente el sistema de trabajo para su eficacia en la organización.

La Dirección Provincial de Trabajo y Seguridad Social (DPTSS) de Cienfuegos tiene dentro de sus objetivos de trabajo consolidar la Gestión Estratégica de los Recursos Humanos para el logro de un alto desempeño humano, económico y social. De ahí que dentro de sus principales actividades se encuentre controlar el cumplimiento de los lineamientos de la categoría empleo y salario del plan de la economía, aspecto que se desarrolla a través de la ejecución de controles integrales a las diferentes empresas y unidades presupuestadas del territorio.

Dichos controles presentan dos grandes dificultades, por un lado la no evaluación de los sistemas de estimulación moral pues el análisis se centra solamente en la estimulación material y en específico la remuneración salarial, haciéndose imposible determinar de forma veraz la satisfacción de los trabajadores con los sistemas de estimulación de la empresa; y por otro la

diversidad de análisis que se reflejan en los informes pues no se evalúan siempre los mismos temas ocurriendo en ocasiones que se debe volver a la entidad controlada para recuperar alguna información necesaria, lo cual dificulta el análisis integral de la provincia.

De lo anterior se deriva que el **problema de investigación** sea: ¿Qué impacto tendría sobre las entidades estatales de la provincia de Cienfuegos, el diseño e implementación de un procedimiento para el control del proceso de estimulación moral y material?

En este sentido el **objetivo general** que se persigue es: Diseñar un procedimiento que permita el control del proceso de estimulación en entidades estatales del territorio cienfueguero.

Con los **objetivos específicos**:

1. Realizar un análisis bibliográfico sobre temas como recompensas laborales, sistemas de compensaciones, estimulación moral y material, sistemas de pago e indicadores de gestión.
2. Proponer un procedimiento que permita el control del proceso de estimulación en entidades del sector estatal de la provincia, a través del estudio de diferentes metodologías actuales para la gestión de los recursos humanos.
3. Aplicar el procedimiento diseñado con anterioridad en un caso de estudio.

La **hipótesis de investigación** planteada es la siguiente: El diseño de un procedimiento para el control del proceso de estimulación permitirá mejorar la inspección y evaluación del mismo en el sector estatal cienfueguero.

Variables de la hipótesis:

- ✓ Variable independiente: diseño de un procedimiento.
- ✓ Variable dependiente: control del proceso de estimulación.

Conceptualización de las variables:

- ✓ Diseño de un procedimiento: elaboración de una herramienta basada en una secuencia de pasos o etapas que describen las acciones a realizar para medir, evaluar y controlar un proceso.

- ✓ Control del proceso de estimulación: acciones encaminadas a evaluar aquellas labores dirigidas a que los empleados alcancen los objetivos de la organización a la vez que satisfacen sus necesidades personales, tanto materiales como de autorrealización.

La presente investigación posee un alcance correlacionar ya que permite conocer el comportamiento del proceso de estimulación moral y material ante la implementación de un procedimiento de supervisión y control.

El trabajo se encuentra estructurado de la siguiente forma: introducción, desarrollo (contiene tres capítulos), conclusiones generales, recomendaciones, bibliografía y anexos.

En el capítulo 1 "Marco teórico de la investigación", se realiza el análisis bibliográfico de temas como las recompensas laborales, los sistemas de compensaciones, la estimulación moral y material como subsistema de la gestión de los recursos humanos, los sistemas de pagos y los indicadores de gestión.

En el capítulo 2 "Diseño del procedimiento de control", se efectúa el análisis de diferentes metodologías para la gestión de los recursos humanos (haciendo hincapié en los puntos destinados a la estimulación moral y material) basado en lo cual se diseña el procedimiento de control para el proceso de estimulación en entidades estatales, y se exponen además algunas herramientas y técnicas útiles para su aplicación.

En el capítulo 3 "Caso de estudio", se procede a aplicar el procedimiento propuesto con anterioridad en el Centro Nacional para la Certificación Industrial como caso de estudio y se emiten los resultados alcanzados.

Los métodos empleados fueron: estadísticos matemáticos, observación, síntesis y análisis.

Capítulo I: Marco teórico de la investigación

1.1. Introducción

La estimulación al trabajo constituye un apartado muy importante en la satisfacción de los trabajadores. La reacción de los trabajadores ante esta se encuentra condicionada por la percepción de cada persona, la visión del mundo y los valores personales que posee.

El presente capítulo constituye el marco teórico de la investigación, de ahí que se expongan las definiciones, criterios y elementos a seguir durante el desarrollo de la misma. El procedimiento de trabajo para la realización de dicho estudio se muestra en la figura 1.1.

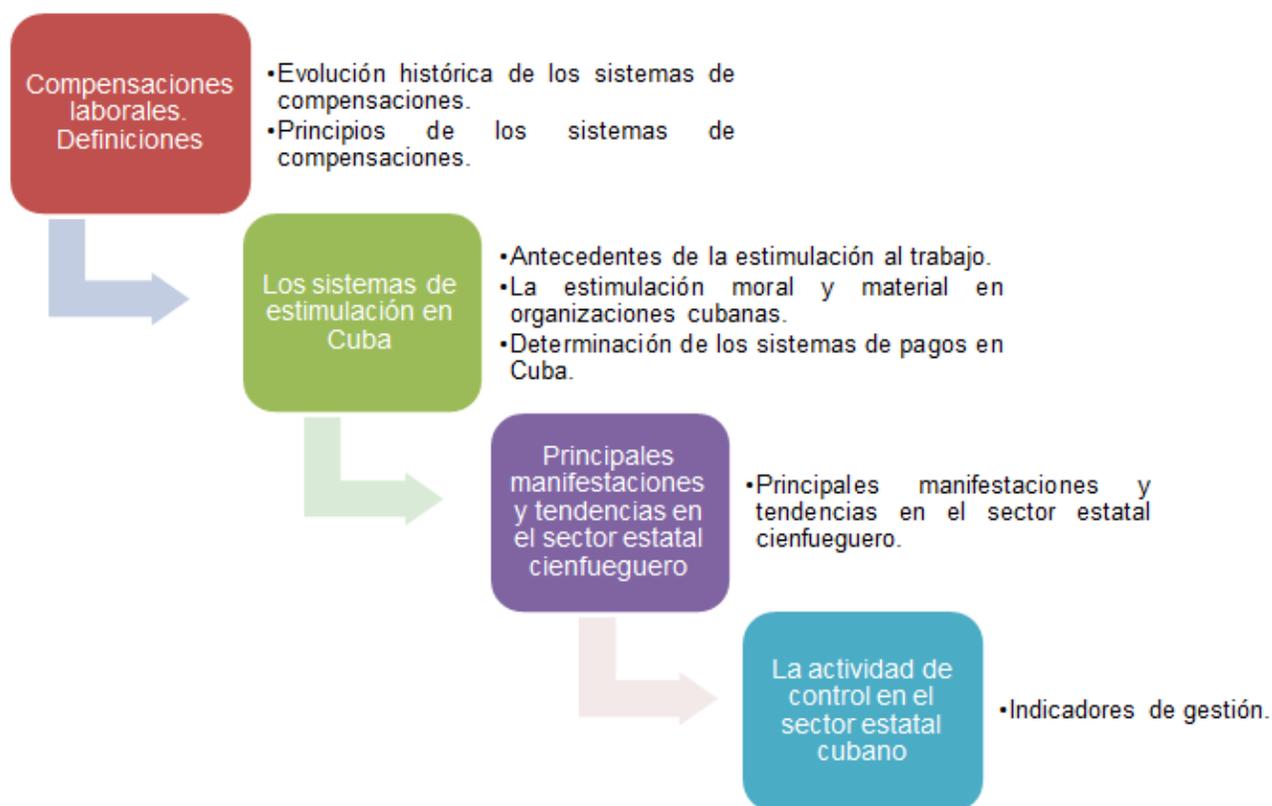


Figura 1.1: Hilo conductor del marco teórico de la investigación. Fuente: Elaboración propia.

1.2. Compensaciones laborales. Definiciones

La compensación laboral como sistema se extiende más allá de la estimulación salarial, aunque ésta ocupa un lugar relevante, por lo que su eficacia en la organización empresarial de hoy es decisiva. De lo anterior se deriva entonces que su concepción se encuentre en función de los

sistemas de trabajo que se asuman, a los cuales es inherente el tipo de organización del trabajo del personal: individual o de grupo, por turnos, brigadas, etc.

A continuación, se ofrecen algunas definiciones que sirven de base para la realización de la investigación.

Según (Barnat et. al, 1995), compensar es “igualar en opuesto sentido el efecto de una cosa con el de otra” o “dar alguna cosa o hacer un beneficio en resarcimiento de algún daño causado”. Como se puede apreciar ambos conceptos poseen un mismo elemento central, la idea de intercambio o retribución, el cual al ser trasladado al campo organizacional propicia que aparezca inmediatamente la relación entre persona y organización.

A esta relación (Chiavenato, 2002) la denomina como una relación de intercambio de recursos en los que prevalece el sentimiento de reciprocidad, en donde ambas partes evalúan lo que están ofreciendo a cambio.

En este sentido, (Werther & Davis, 2003) indican que las compensaciones (sueldos, salarios, prestaciones, incentivos, beneficios) son la gratificación que los empleados reciben a cambio de su labor.

El concepto de compensación incluye todo tipo de recompensas, tanto extrínsecas como intrínsecas que consideran elementos tanto monetarios como no monetarios, que son recibidas por el empleado como resultado de su trabajo en la organización. Las compensaciones extrínsecas se refieren al salario, incentivos o bonos y beneficios distribuidos directamente por la organización, mientras que las compensaciones intrínsecas se refieren a las internas del individuo, derivadas de su involucramiento en ciertas actividades o tareas, como son: satisfacción laboral, compromiso, autonomía, oportunidades de crecimiento y aprendizaje. (Villanueva & González, 2005).

Para (Cuesta, 2010) la compensación laboral es un proceso o actividad clave de la GRH. Hay que gestionarla muy bien, pues significa lo que ofrece la organización al empleado a cambio del desempeño que “*esa persona*” le entrega “*específicamente a esa organización*” para el cumplimiento de sus objetivos estratégicos. Hay que considerar como “*exclusividad*” esa entrega, asumiendo el concepto de “*cliente interno*” que es ese empleado.

Conforme con (Román, 2011) las compensaciones se las considera como la acción de compensar, igualar. Son beneficios y otras prestaciones que el empleador puede entregar libremente a sus trabajadores. De igual forma éstas pueden tener la naturaleza de monetarias y no monetarias.

Según (García, Posada & Hernández, 2012), las compensaciones pueden ser:

- Informales: Son aquellas que se otorgan por iniciativa del directivo sobre la base del desempeño. Para que el refuerzo sea eficaz ante un buen desempeño se debe tener presente cuánto significa el logro del empleado, o sea, la compensación debe estar en función a la calidad de tiempo que se empleó en determinada labor. Además, estas deben ser otorgadas tan pronto como se logra el desempeño o el resultado esperado.
- Por acciones y logros específicos: Este tipo de reconocimiento puede basarse en diversos criterios, formales o informales, y puede otorgarse tanto por realizaciones excepcionales como por muchas actividades dignas de elogio. El premio cobra más importancia si en la selección de candidatos intervienen los compañeros de trabajo y no solamente los directivos.
- Formales: En este caso puede considerarse como regla básica lo siguiente: por cada cuatro compensaciones informales, debe otorgarse un reconocimiento un poco más formal; y por cada cuatro compensaciones formales, debe darse una todavía más formal y así sucesivamente hasta llegar a aumentos de sueldo, ascensos, asignaciones especiales, etc.
- Indirecta: Para muchas personas la palabra “compensación” es sinónimo de “salario”. Cualquier otro ingreso que proporcione la organización se considera con frecuencia como algo de menor importancia, haciendo que el término “prestación” se relegue a los aspectos suplementarios. En realidad, la tendencia es el aumento de las prestaciones y los servicios que han crecido más, proporcionalmente hablando en relación a sueldos y salarios; dentro de los servicios más comunes se cuentan los seguros de vida contratados en el nivel de grupo, seguros contra accidentes, seguros médicos paralelos al seguro social, servicios dentales; prestaciones por muerte de un pariente próximo, nacimiento de un hijo, matrimonio y otros acontecimientos sociales, etc.

La importancia del estudio de estas compensaciones es la satisfacción laboral, es decir, el desempeño y rendimiento laboral. Por lo que el adecuado diseño y administración de las compensaciones permitirá a la empresa atraer, retener y motivar a los trabajadores, creando a su vez un clima de igualdad en la organización. Lo anterior repercute directamente en un aumento de la competitividad de la empresa, de ahí que comúnmente se diga que son las compensaciones quienes impulsan la actividad productiva.

Para el desarrollo de la investigación se utiliza la definición de compensación o recompensa laboral ofrecida por (Cuesta, 2010) en su libro Tecnología de Gestión de Recursos Humanos.

Analizando lo anterior se puede concluir que los sistemas de estimulación al trabajo presentan dos grandes vertientes, la material y la espiritual, encaminadas estas a la satisfacción de las necesidades del trabajador y el logro de los objetivos de la organización. En la figura 1.2 se clasifican y exponen un grupo de acciones que permiten materializar ambas vertientes:



Figura 1.2: Acciones a desarrollar para la estimulación al trabajo. Fuente: (Cuesta, 2010).

1.2.1. Evolución de los sistemas de compensaciones

Los sistemas de compensaciones o estimulación al trabajo se inician con la prehistoria misma del hombre, donde el trabajo significó el propio estímulo. (Engels, 1979) lo definió como “la condición básica y fundamental de toda la vida humana”, destacando en su obra que primero el trabajo y luego (y con él) la palabra articulada fueron los dos estímulos principales bajo cuya influencia el cerebro del mono se fue transformando gradualmente en cerebro humano.

En la comunidad primitiva la estimulación se basa en la necesidad de obtención de abrigo, techo y alimento, la otra vertiente moral o espiritual surge más adelante, con el desarrollo de la conciencia social y los valores ideológicos correspondientes. Con el surgimiento de la moral y la religión después, el hombre fue capaz de expresar el reconocimiento social y con esto la estimulación moral al trabajo de otros hombres.

A partir de la división de la sociedad en clases surge la necesidad de estructurar formas de influencia sobre la clase dominada, de manera que esta se orientara hacia el cumplimiento de los objetivos establecidos por el sujeto de dirección que representa los intereses de la clase dominante. La formación socioeconómica esclavista exterminó prácticamente lo moral en la estimulación, lo material cobra relevancia. Garantizar el sustento mínimo del esclavo y utilizar el látigo son sus características más relevantes, lo cual, si bien logra sus objetivos a partir del miedo, engendra como secuela una respuesta negativa en términos de productividad, rechazo, resistencia, y rebeliones que minan las bases mismas del propio sistema.

Los factores antes mencionados conducen a la clase dominante a buscar otras formas de influencia dando lugar a un nuevo mecanismo explotador, más encubierto, refinado que disminuye la resistencia e impulsa el incremento de la productividad. En este sistema la Moral y la religión que la reforzaba, le otorgaba cierto reconocimiento social o estímulo moral a los explotados ofreciéndole el reino de los cielos a aquellos obedientes; la religión en esta etapa es un potente mecanismo de influencia ideológica sobre las masas populares como señala (Sujov, 1972).

Con el desarrollo de las fuerzas productivas y las transformaciones en las relaciones de producción que dan origen al capitalismo se abre una nueva página de explotación del hombre por el hombre y por supuesto, con el capitalismo surgen también nuevas formas de influir sobre el hombre. En su nacimiento prácticamente se elimina la estimulación moral y se impone un sistema socio económico que tiene como mecanismo esencial de estimulación al trabajo el salario y como castigo, la desocupación y sus nefastas consecuencias.

A fin de lograr incrementos sustanciales en la productividad del trabajo y adaptándose a los requerimientos de la producción industrial de entonces se establece una división del trabajo que como secuela trae consigo la enajenación del trabajador al convertirlo en una máquina humana. En las condiciones imperantes, en el mundo capitalista incipiente la explotación que se requiere es de la fuerza física del obrero, de sus habilidades manuales, mecánicas y se diseña el trabajo de forma tal que tenga poco o nada que pensar.

Son interesantes las citas de (Marx, 1973) sobre conclusiones de Ferguson, Tuckelt, Smith y Urguhant al calificar al obrero que resulta de trabajar en este sistema de trabajo como estúpido, ignorante, idiota parcial y la idea de que esta parcelación del trabajo asesina al pueblo.

En resumen, las condiciones objetivas y subjetivas de la producción, el mercado y los trabajadores propicio el nacimiento y desarrollo de la escuela clásica de dirección a finales del siglo XIX e inicios del XX. Dicha escuela tuvo como exponente más relevante a F. W Taylor quien realizó verdaderos aportes en el campo de la organización del trabajo y los conceptos de la Dirección de aquel entonces muchos de los cuales tienen vigencia, con sus adecuaciones en los enfoques más actuales en este campo.

El capitalismo obtuvo muy buenos resultados del enfoque Taylorista, cuya expresión práctica fue llevada a vías de hecho por el propio Taylor en sus conocidas aplicaciones en los talleres de la Midvale Steel Company y Bethlehem Steel Works (Maynard, 1975) y sublimada por Ford en la producción de Automóviles con su famosa línea en cadena, nunca antes el capitalismo obtuvo niveles de productividad tan altos.

(Castillo, 1996) plantea que “la dirección de obreros consiste esencialmente en la aplicación de tres ideas elementales: en primer lugar, tener delante de ellos un señuelo que los haga trepar, en segundo lugar, hacer restallar el látigo sobre ellos y tocarlos de tanto en tanto con el mismo, en tercer lugar, trabajar codo con codo con ellos, empujar firmemente en la dirección y no dejar nunca de instruirlos, ayudarlos y guiarlos”

La concepción acerca del papel determinante de las móviles puramente económicas sobre la conducta del hombre, empieza a resquebrajarse a partir de un conjunto de circunstancias entre las cuales se destacan:

- La necesidad de atenuar las crecientes contradicciones entre obreros y capitalistas con las implicaciones en el descontento, las huelgas, la baja productividad, etc. y la influencia de los movimientos obreros y políticos.
- La necesidad de aprovechar al máximo y en toda su expresión las capacidades humanas, el factor conocimiento, el intelecto, la creatividad y la sinergia grupal, sobre todo esta.
- Las situaciones históricas que se materializan en el mercado laboral con las guerras mundiales y el surgimiento de un estado y después un bloque socialista con diferentes concepciones sobre el hombre y la sociedad en su conjunto.

Estos factores y otros que pudieran ser sumados, así como el desarrollo de la psicología, la sociología y en general las ciencias del comportamiento hacen que se generen nuevas concepciones en la dirección surgiendo la escuela de las Relaciones interpersonales que se contraponen a la escuela clásica en muchos sentidos ya que toman muy en cuenta la influencia de los factores psicológicos y sociales sobre la productividad de los trabajadores.

Marx en su Crítica del Programa de Gotha (1875) deja bien claro la certeza de la necesidad de que el trabajo se convierta en la primera necesidad vital, no un medio de vida, para que unido a otros factores objetivos y subjetivos pueda aplicarse una fórmula de distribución verdaderamente justa, comunista. Las ideas de Marx y Engels se comienzan a poner en práctica realmente con el triunfo de la Gran Revolución Socialista de Octubre y conducidas por el genial Vladimir I. Lenin con el advenimiento del socialismo aparecen condiciones cualitativamente diferentes y novedosas para realizar la influencia sobre el trabajador.

El Socialismo, como primer paso hacia el comunismo elimina el carácter explotador expresado en todas las formaciones que le antecedieron e impone nuevas relaciones de producción. Ahora los propietarios de los medios fundamentales de producción son los propios trabajadores y el estado expresa de manera clara los intereses de estos. Un nuevo horizonte se abre a la estimulación estratégica o profunda, el estado socialista sin distinción crea mecanismos que benefician a todos los ciudadanos reflejados estos en los derechos, la salud, la educación, el deporte, la seguridad ciudadana, etc.

La satisfacción de las necesidades de todos los miembros de la sociedad se erige en ley fundamental del socialismo. En el interior de las organizaciones igualmente se ponen de

manifiesto enfoques verdaderamente democráticos y humanistas que favorecen la participación activa de los trabajadores en la dirección, se realza el papel de los estímulos morales y su combinación con los materiales y se mejoran las condiciones de trabajo y vida de los trabajadores.

El período bélico que enmarca la 2 Guerra Mundial y en los primeros años de posguerra o reconstrucción el terreno no es muy favorable para el desarrollo del humanismo, todas estas ideas cobran más fuerza en los '50 y en las posteriores etapas. El desarrollo del campo socialista, el CAME y otros factores influyen grandemente en la difusión y generalización de múltiples experiencias en este y otros campos no solo en la URSS, sino también en la comunidad socialista.

Incontables son los esfuerzos realizados en el campo de la aplicación de la ley de distribución con arreglo al trabajo, la organización y remuneración del trabajo en brigadas de nuevo tipo, las experiencias de aplicación de coeficientes de participación laboral y la utilización de sistemas de pago por los resultados, sistemas de premiación y otros.

En fin, el discurso teórico no siempre tuvo una feliz respuesta práctica y florecieron las corrientes económicas por encima de la preocupación real, concreta sobre del factor humano, esto desde luego no fue nada provechoso y constituye un desacierto en su aplicación práctica.

En la actualidad la aplicación de sistemas de compensaciones que respondan a las necesidades de los trabajadores y los motive a la vez, si bien ha alcanzado gran desarrollo, constituye un elemento que exige transformaciones constantes para seguir cumpliendo con su misión.

1.2.2. Principios de los sistemas de compensaciones o estimulación al trabajo

Los principios se elaboran a partir de la experiencia de los hombres, tomando en cuenta la acción de las leyes y las condiciones concretas que se observan, y poseen además un componente subjetivo importante ya que tienen acción en la medida que el hombre los aplica.

Estos principios pretenden servir de base teórico metodológica en la orientación, ejecución y control del accionar del sistema estimulador. En la bibliografía revisada existen de manera aislada principios que enfocan la estimulación, sobre todo desde el ángulo de la incentivación material y el reconocimiento, tal es el caso de actores como (González, 1984) que enuncia 12 principios de organización de los salarios, (Orlov, 1981 & 1986) que enuncia 5 y 7, (Oleinik,

1977) que plantea 4, todos ellos muy dirigidos esencialmente a organizar el salario en el socialismo específicamente

Otros autores como (Maynard, 1975) y Pereda (1995), también enfocan de una manera interesante esta problemática emitiendo reglas y principios. Resultan interesante además los trabajos de (Hammer, 1994) y los planteamientos de (Koonts, 1987), por ser más dirigidos del reconocimiento social la modificación de conductas y el influir sobre los hombres precisamente desde el punto de vista de incentivos económicos.

Conforme con (Álvarez, 2001), existen algunos aspectos o principios que deben ser considerados de manera especial en la estimulación al trabajo, los mismos son:

- 1) Orientación: la política y acciones de estimulación deben estar orientadas a cumplimentar la misión y los objetivos de la organización.
- 2) Enfoque: dicha política y acciones deben tener un enfoque integral por lo que deben estar constituidas en un sistema con direcciones bien definidas (estratégico, integral y coherente).
- 3) Base: la estimulación al trabajo debe tener un carácter eminentemente científico, independientemente de los elementos empíricos que puede utilizar o presentar.
- 4) Participación. definir la política y acciones de estimulación es una atribución de la dirección, pero uno de los requerimientos fundamentales de su éxito radica en la participación activa de todos los implicados. Por lo que es conveniente tener en cuenta además que la estimulación al trabajo en conjunto con la participación sindical es uno de los elementos decisivos en el éxito de la negociación colectiva.
- 5) Percepción, fácil comprensión y retroalimentación: la acción positiva que se desea lograr con todas y cada una de las acciones de estimulación depende en buena medida de las percepciones individuales y grupales, por lo tanto se debe trabajar para crear o asegurar todas las condiciones.
- 6) Equidad y correspondencia: la estimulación al trabajo debe garantizarse en el marco de la equidad tanto en lo interno como en lo externo. Es necesario diferenciar los beneficios que recibe cada individuo tomando en cuenta los resultados de su trabajo, su comportamiento y sus resultados, su eficacia logrando que él reciba en correspondencia con esto, tanto en lo moral como en lo material.

- 7) Oportunidad: las acciones de estimulación deben ser lo más oportunas posibles, acercarlas al resultado. Si es un reconocimiento darlo al momento preciso y si es un señalamiento igual.
- 8) Justicia: esta tiene como principio garantizar que los beneficios se ponen a disposición de los trabajadores por igual en términos de derecho, si a todos se les da el mismo tratamiento, si hay uniformidad, etc.
- 9) Consistencia: la falta de permanencia en el tiempo de las acciones de estimulación tiene un efecto muy negativo. Los estímulos tienen que ser consistentes, mantenerse y crecer de ser posible ya que las necesidades de los trabajadores crecen, cambian.
- 10) Carácter proactivo-educativo: las acciones de estimulación, incluso las que tienen implícito el castigo, tienen que tener un enfoque proactivo-educativo y deben administrarse en positivo ya sean morales o materiales.

La proactividad debe interpretarse en este sentido como acción positiva y anticipativa con el objetivo de mejorar partiendo de los postulados de las teorías X, Y, Z y W. La esencia de lo que se quiere es que la persona cumpla lo establecido, se comporte adecuadamente y obtenga los resultados.

- 11) Racionalidad y eficacia: la estimulación al trabajo no es un fin en sí misma, es un medio importante para lograr los objetivos organizacionales que a su vez están sujetos a las posibilidades de disponer de recursos para desarrollar las acciones, por lo tanto se requiere de un uso eficiente.
- 12) Flexibilidad y dinamismo: el sistema estimulador debe ser lo suficiente flexible y adaptable a los cambios que se suceden en las condiciones de la organización.

En fin, el cumplimiento de estos 12 principios constituye una ayuda invaluable para asegurar la correcta aplicación de sistemas de compensaciones en la organización, logrando así la satisfacción de las diferentes necesidades de los trabajadores y creando un clima organizacional de igualdad, cooperación mutua y trabajo en equipo.

1.3. Los sistemas de estimulación en Cuba

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.

Los sistemas de recompensa en Cuba, al igual que en el resto del mundo se encuentran orientados a que los trabajadores alcancen los objetivos de la organización y satisfagan sus necesidades personales, cuyos efectos representan beneficios tanto para ellos como para la organización. Lográndose de este modo que ambas partes cubran sus expectativas y perciban equidad.

Cuba a pesar de los cambios a los cuales ha estado sometido durante estos años como consecuencia, fundamentalmente de la guerra que en todos los planos le ha impuesto y continúa desarrollando el imperialismo norteamericano, no ha desistido de ser un país libre y soberano ni ha renunciado a construir el socialismo.

Cuando se habla de construcción del socialismo se hace referencia, fundamentalmente, a alcanzar altos niveles en la satisfacción de las necesidades materiales y espirituales, o sea, lograr una calidad de vida superior. La que depende, esencialmente, de dos variables: el crecimiento acelerado de la productividad hasta lograr que sea superior a la del capitalismo y el desarrollo del hombre en todos sus aspectos, la formación del hombre nuevo de que nos habló el Che. Ambos están relacionados, ya que para alcanzar una calidad de vida superior no basta lograr altos niveles de productividad, hay que desarrollar al hombre, pero tampoco es posible desarrollar al hombre sin alcanzar altos niveles de productividad.

Como rasgos significativos en el desarrollo de la estimulación moral y material se pueden señalar los siguientes:

- No existe consenso sobre los aspectos básicos que conforman la estimulación moral y material y su instrumentación práctica.
- Existe un desequilibrio en la aplicación de los estímulos morales y materiales y no se consideran en su unidad dialéctica.
- Su tratamiento no es integral.

- Débil conciencia de la importancia de la estimulación moral.
- Discriminación de los dirigentes en la aplicación de la estimulación tanto material como moral.

En sus palabras del 26 de mayo del año 2003, en la Facultad de Derecho de la Universidad de Buenos Aires, el Comandante en Jefe Fidel Castro señaló: *“...Conocer que los valores si constituyen la verdadera calidad de vida, la suprema calidad de vida aun por encima de alimento, techo y ropa. No disminuyo ni mucho menos la importancia de las necesidades materiales, siempre hay que colocarlas en primer lugar porque para poder estudiar, para adquirir esa otra calidad de vida hay que satisfacer determinadas necesidades que son físicas, que son materiales, pero la calidad de vida está en los conocimientos, en la cultura.*

Cuando un hombre termina su trabajo quiere ir a un lugar a ver una buena película, o a un teatro para ver una obra excelentemente presentada, o una danza, o un grupo musical. Ya después que desayunó y almorzó, lo que desea es esa recreación, distraerse. Nadie quiere que los hijos se entretengan o se recreen aprendiendo a consumir drogas, o viendo violencia y cosas absurdas, que envenenan la mente de ese niño, la calidad de vida es otra cosa, calidad de vida es patriotismo, calidad de vida es dignidad, calidad de vida es honor. Calidad de vida es la autoestima a la que tienen derecho a disfrutar todos los seres humanos.”

1.3.1. Antecedentes de la estimulación al trabajo

La estimulación al trabajo en Cuba tampoco puede separarse del sistema socio-económico imperante en cada momento, pues la situación prerrevolucionaria en materia de estimulación al trabajo, y de organización del trabajo y los salarios en general se reseña de una forma bastante clara e integral en los trabajos de (Cuesta, 1997), (Acosta, 1984) y (González, 1984).

En el periodo prerrevolucionario ocurre algo similar a lo que sucede en el resto de los países neocoloniales, la existencia de gobiernos corrompidos que prácticamente no actúan en bien de la sociedad provocan que la estimulación al trabajo posea un enfoque eminentemente económico a partir del salario.

Con el triunfo de la revolución es que realmente cambia el panorama ya que el gobierno revolucionario al comenzar a aplicar en la práctica el programa del Moncada introduce cambios radicales que se perciben beneficios sociales inexistentes hasta entonces en materia de salud, educación, empleo y otros. No puede abordarse esta etapa sin hacer un aparte a la influencia

del Comandante Ernesto Che Guevara, quien fuera el iniciador e impulsor en Cuba de los principales mecanismos de estimulación moral, de formación de una conciencia y disciplina verdaderamente comunista, que repercuten de manera decisiva en las transformaciones del hombre nuevo que se demanda. El impulso del sistema emulativo, el trabajo voluntario, el movimiento de racionalizadores e innovadores y otros, son innegables aportes de esta gran figura revolucionaria.

Hablar de trabajo ideológico, de estimulación moral para algunos resulta manido y poco concreto, pero nada más lejos de esto. Si se revisan hoy las tendencias contemporáneas, lo que se dedica en hacer más atractivo el trabajo, por diseñar cargos u ocupaciones con más sentido, los enfoques participativos, el liderazgo y otros; y lo que planteó el Che (1971) acerca de esto, llegar a que el trabajo deje de ser una famosa necesidad para convertirse en un agradable imperativo, entonces se puede llegar a la conclusión de la verdad visionaria del Che

En la etapa correspondiente entre los años 1967–1970 hay verdaderamente un deterioro, un retroceso en la política laboral y salarial en general en el país y sus resultados son analizados críticamente en el informe central al I Congreso del PCC en 1975. Las desviaciones en la aplicación del principio socialista de distribución, el deterioro de la organización del trabajo y los salarios, en fin el desconocer prácticamente lo material en la estimulación demostró con cifras lo erróneo de esta política y mostró sus consecuencias en la productividad del trabajo, el rendimiento en general, la indisciplina y el despilfarro de recursos humanos y materiales.

La nueva etapa que se abre a partir de 1970, parte del análisis de los errores y dificultades y el llamado de Fidel hecho el 26 de Julio a todo nuestro pueblo. En este período hay un intenso trabajo de formación de los recursos humanos encargados de impulsar la organización del trabajo y los salarios y fortalecer la estructura técnica dedicada a ello. En 1973 se adoptan importantes líneas de trabajo derivados de orientaciones del Partido, Gobierno y el XIII Congreso Obrero los cuales establecen las bases para consolidar y perfeccionar todos los subsistemas, en especial el salarial, con énfasis en el pago por rendimiento. Destacable en este marco histórico es la creación del Instituto Nacional para la Investigación Científica del Trabajo, que dirige su trabajo a crear la base metodológica e impulsar las investigaciones científicas en este campo que la validarán.

En 1975 el partido comunista de Cuba traza con mayor claridad el camino a seguir en materia de organización del trabajo y los salarios. La implementación del sistema de dirección y

planificación de la economía en Cuba es un hito importante en este campo (Juceplan, 1980). Pese a las dificultades existentes en el quinquenio 1976–80, se suceden algunos logros en materia de trabajo y salarios, un impulso en la normación del trabajo, el pago por rendimiento, la aplicación de nuevos calificadores, la diferenciación de algunos aspectos como las condiciones laborales, la preparación de más de 1500 técnicos medios, y la aplicación de la ley 12 de 1977 prohibiendo la creación de salarios históricos que contribuyen a organizar y poner orden en este campo. En este período se gesta la reforma general de salarios.

La aplicación de esta reforma a partir de 1980 trata de transformar completamente el panorama de la organización salarial en Cuba, buscando eliminar las limitaciones del sistema salarial anterior, pero indudablemente no pudo resolverlos en su totalidad. Esta cuestión queda puesta en evidencia en diversas fuentes entre las que se destacan el Informe Central al III Congreso del PCC (1986), investigaciones del Instituto de Estudios e Investigaciones del Trabajo en 1995 y en el informe central al XVI Congreso de la CTC (1989) entre otros.

En los años 1986 y 1987 la propia experiencia cubana puso de manifiesto lo erróneo de la falta de coherencia y equilibrio entre lo moral y material y la preponderancia de este último en la estimulación. El uso desenfrenado de los estímulos materiales; muchos de ellos no vinculados directamente con los resultados del trabajo; la no combinación e integración entre lo moral y material, en la estimulación los pocos avances en la ampliación y enriquecimiento del trabajo y en fin la pobre atención al hombre son deformaciones, deficiencias que matizan este período, que tiene un momento clave en el proceso de rectificación de errores y tendencias negativas que se inicia a partir de abril de 1986 en nuestro país dirigido por el PCC y en especial por Fidel Castro.

Las propias resoluciones aprobadas por el XVI Congreso de la CTC (1989) y el IV Congreso del PCC (1991) dan una idea clara de las direcciones de trabajo fundamentales y de las cuales emanan verdaderas líneas de acción para ir encauzando el trabajo en aras de lograr una verdadera estimulación al trabajo.

El período especial que en su primera fase se inicia a finales de 1990 impone un nuevo reto al proceso revolucionario cubano, sus efectos son ampliamente conocidos y han sido analizados en el de cursar de estos años. Todo ello ocurre producto de la contracción de los niveles de actividad y las importaciones lo cual tuvo como lógicas secuelas, una sensible disminución de la oferta de bienes y servicios, con el impacto en áreas básicas como la alimentación, el vestuario

y en múltiples artículos de aseo y uso personal. El salario disminuyó su poder movilizador al perder prácticamente su capacidad de compra.

El país enfrentó toda esta situación de crisis con gran realismo, adoptando un grupo de medidas que incidieron directamente en el entorno de los mecanismos de estimulación, se inició toda una reforma económica cubana y se destaca en este periodo el estímulo al incremento de la llamada economía emergente y el sector mixto con capital extranjero, lo cual influye cada vez más significativamente en la generación de una nueva cultura empresarial y laboral.

A raíz del V Congreso del PCC de octubre de 1997 se reconocen los resultados, los problemas existentes y se traza la estrategia económica de la revolución en su Resolución Económica. El siglo XXI es reconocido como el siglo de la información y del conocimiento, o sea, el siglo del hombre que es el que crea y usa la información y tiene la cualidad de poseer, utilizar y desarrollar el conocimiento.

El perfeccionamiento empresarial es por tanto la gran oportunidad del momento, oportunidad que debe aprovecharse para diseñar sistemas de gestión de recursos humanos acordes a las tendencias más actuales del mundo adaptadas a cada organización y su entorno. Esta oportunidad desde luego también debe ser aprovechada para la implementación del sistema de estimulación que se necesita, integral, coherente que aplicado consistentemente ayudará a alcanzar los niveles de competencias, compromiso y cohesión que permitirá cumplimentar los objetivos trazados en cada momento que permitirán a nuestras organizaciones ser eficaces, eficientes y verdaderamente competitivas.

En el escenario que en la actualidad se desarrollan las organizaciones en Cuba vienen sucediéndose transformaciones favorables que tienden a la implementación de Sistemas Integrales de Gestión de los Recursos Humanos (SIGRH), dándole a estas un carácter estratégico y proactivo. Sin embargo, en la práctica, en la mayoría de los casos no se ha logrado materializar una verdadera política participativa que estimule poner el conocimiento responsablemente comprometido, en lograr y superar los objetivos de la organización y atenuar las causas o restricciones que lo inhiben.

Todas estas cuestiones y otras se manifiestan de manera similar en la función de estimulación e influyen en ella. En particular en la función de estimulación se observa lo siguiente:

- No hay una clara precisión ni entendimiento generalizado del significado pleno, integral de la estimulación, sus direcciones y dimensiones.
- El vínculo entre lo material y espiritual aún se encuentra desequilibrado pese a que se reconocen avances, la aplicación de sus mecanismos básicos no logra lo esperado.
- Las acciones emprendidas no siempre se mantienen con los niveles de consistencia requeridos y muchas al paso del tiempo incluso desaparecen.

En sentido general aún queda mucho por hacer para lograr un diseño y aplicación de sistemas de estimulación que respondan a las necesidades de los trabajadores y motiven en estos el deseo de conseguir las metas de la organización.

1.3.2. La estimulación moral y material como subsistemas de la GRH en organizaciones cubanas.

El modelo del Sistema de Gestión Integrada de los Recursos Humanos, propuesto en la familia de Normas Cubanas 3000, se basa en las competencias laborales y lo componen 9 módulos dentro de los que se encuentra la estimulación moral y material. La inclusión de la estimulación en dichos subsistemas es debido al rol que esta juega en el desempeño, motivación y satisfacción de sus trabajadores, pues es con ella que se cumple un papel social al orientar a sus trabajadores, al medio y la sociedad.

La estimulación moral y material es un sistema de acciones que se realizan para propiciar el desarrollo de la moral socialista en el trabajo y el sentido de pertenencia; reconocer y promover el aporte laboral de los trabajadores en la consecución de los objetivos estratégicos y la elevación de la cultura de la organización, así como la satisfacción individual y colectiva de los trabajadores. (Nirva, 2012)

Según la NC 3000:2007 se entiende por:

- Estimulación material: sistema de acciones que interactúan y se integran con la estimulación moral, para motivar a los trabajadores en el logro de la eficiencia y eficacia, y en la consecución de los objetivos estratégicos de la organización. El pago con arreglo al trabajo, por cantidad y calidad, es el elemento principal de la estimulación material.
- Estimulación moral: sistema de acciones que se realizan para propiciar el desarrollo de la moral socialista en el trabajo y el sentido de pertenencia; reconocer y promover el

aporte laboral de los trabajadores en la consecución de los objetivos estratégicos y la elevación de la cultura de la organización, así como la satisfacción individual y colectiva de los trabajadores.

En este sentido el apartado 4.6 de la norma citada anteriormente expone los requisitos vinculados a la estimulación moral y material, siendo así que:

- La organización deberá cumplir, en correspondencia con la legislación vigente, con el pago a los trabajadores de los salarios que les correspondan de acuerdo con la escala salarial y cargo que desempeñen, el sistema de pago aplicado, los pagos adicionales establecidos, el plus salarial si lo hubiere, así como el correspondiente al trabajo extraordinario, días de conmemoración nacional y feriados y las vacaciones anuales.
- La organización deberá establecer las formas y sistemas de pagos en dependencia de las condiciones técnico-organizativas del proceso laboral, de las características de la producción y los servicios y de las posibilidades de medición de los gastos de trabajo, así como de sus resultados.
- La alta dirección deberá aplicar, evaluar y controlar los sistemas de pagos por rendimiento, así como de los resultados que se obtengan y rendir cuentas periódicamente antes los organismos superiores y colectivos de trabajo.
- La organización tendrá elaborado y aprobado, por el nivel correspondiente, el Reglamento donde se definen los trabajadores y áreas que abarca el sistema de estimulación material que se utiliza y el procedimiento para su aplicación.
- La alta dirección deberá elaborar el programa de acciones de estimulación moral, que integrado con la estimulación material potencie las motivaciones de los trabajadores para que se fortalezca la cultura que necesita la organización para alcanzar sus objetivos estratégicos. Debe estar dirigido al reconocimiento de:
 - a) Los resultados del trabajo en un período determinado.
 - b) Los resultados de la superación.
 - c) La promoción a cargos de mayor responsabilidad o como reserva de cuadros.
 - d) La permanencia o años de servicios prestados, vinculados a los resultados eficientes del trabajo.

- e) Las innovaciones y racionalizaciones.
- f) Los resultados de la emulación socialista.
- La alta dirección deberá evaluar sistemáticamente, en coordinación con la organización sindical, los resultados y el cumplimiento del programa de acciones de estimulación moral.
- La alta dirección deberá evaluar sistemáticamente la efectividad de los sistemas de estimulación moral y material a los trabajadores, a partir de verificar el comportamiento del clima laboral y los resultados productivos y de servicios de la organización.

En Cuba la estimulación moral se rige por la Resolución 13/2004 del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (MTSS), la cual establece los siguientes pasos a seguir para el correcto diseño y aplicación de la misma:

- 1) Seleccionar un equipo de trabajo integrado por funcionarios y otros trabajadores para realizar un diagnóstico acerca de la situación existente, referida a la aplicación de mecanismos de estimulación moral, precisando las acciones que se están realizando y sus resultados.
- 2) A partir de los resultados del diagnóstico, elaborar un programa de acciones de estimulación moral, que se integre con la estimulación material y que potencie las motivaciones de los trabajadores.
- 3) Presentar a los trabajadores el programa de acciones elaborado, para una vez aprobado, proceder a su aplicación.
- 4) Controlar periódicamente los resultados de la aplicación de las acciones de estimulación moral.

Los principios, que se establecen en la anterior Resolución, para este tipo de estimulación son:

- La estimulación moral se integra con la estimulación material y constituye un sistema armónico.
- Se aplica oportunamente, es decir, en el momento adecuado para que surta el efecto deseado.
- Es sistemática, por lo que se aplica de forma permanente en todas las entidades.

- Es consecuente el estímulo que se otorga con los hechos que le dieron lugar.
- Logra una efectiva participación de los trabajadores en la elaboración del programa de acciones y en su control.

En cuanto a la estimulación material, su base legal está constituida por:

- ✓ Acuerdo 5272/2004 del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros, sobre la Política de estimulación a los trabajadores mediante el pago de pesos convertibles. En este se expone un procedimiento para la autorización de la aplicación de sistemas de estimulación en divisas;
- ✓ Resolución 6/2016 del MTSS, sobre las Formas y sistemas de pago. Este se abarca más adelante; y la
- ✓ Resolución 100/2015 del Ministerio de Finanzas y Precios (MFP), sobre el Reglamento para el otorgamiento de los estímulos por la eficiencia económica a los trabajadores por los resultados obtenidos. Esta resolución permite el otorgamiento del estímulo por la eficiencia económica a los trabajadores, en el período comprendido entre el 1 de enero y el 31 de diciembre del año anterior al que se otorga dicho estímulo. Para esto se debe elaborar un procedimiento que defina cómo se llevará a cabo el proceso (el cual debe estar firmado por el Jefe de la entidad) y crear una Comisión que debe estar integrada por un representante de la Administración, uno del Sindicato y entre tres y cinco trabajadores elegidos en Asamblea General de Trabajadores.

Ahora bien, antes de dar paso al siguiente epígrafe se hace necesario definir algunos conceptos claves en la investigación:

Se considera salario, según la (Ley 116/2013, Capítulo X, Sección Primera, Artículo 109), la remuneración en dinero que el empleador paga al trabajador, atendiendo a la calidad y cantidad del trabajo realizado y al tiempo real laborado, según corresponda. Comprende lo devengado de acuerdo con los sistemas de pago por rendimiento o a tiempo, pagos adicionales, trabajo extraordinario, pago en días de conmemoración nacional y feriados, receso laboral retribuido, vacaciones anuales pagadas y otros que disponga la legislación.

Conforme con el Decreto 326/2014, en su artículo 126, se denomina:

- a) Escala salarial: a la estructura por grupos y salarios en correspondencia con el grado de complejidad y responsabilidad del trabajo;

- b) Salario escala: al nivel de la tarifa salarial que corresponde a cada grupo de complejidad de la escala;
- c) Salario mínimo: el que se corresponde con el salario del primer grupo de complejidad de la escala salarial;
- d) Salario básico: aquel que comprende el salario escala, más los pagos adicionales establecidos legalmente;
- e) Salario promedio: expresa el resultado de dividir el salario devengado por el trabajador, por todos los conceptos en los últimos seis (6) meses, entre el tiempo trabajado;
- f) Relación de cargos: contiene la denominación, el grupo de complejidad de la escala, requisitos de calificación formal y el nivel de utilización cuando corresponda;
- g) Formas de pago: en dependencia de la organización del proceso de trabajo y de las posibilidades de control y medición de sus resultados, se aplican las formas por rendimiento y a tiempo; y
- h) Pagos adicionales: se aplican por trabajar en determinadas condiciones, en turnos nocturnos y otros que la ley establezca.

1.3.3. Determinación de los sistemas de pago en Cuba

Los sistemas de pago son el resultado de los análisis llevados a cabo por la organización de la producción o los servicios o de estudios de organización del trabajo (teniendo siempre en cuenta los objetivos a alcanzar) para lograr la motivación de los trabajadores por la labor que realizan y una mayor eficiencia.

Las formas y sistemas de pago contribuyen el elemento del sistema salarial mediante el cual se fija la retribución que el trabajador debe recibir en dependencia de la ejecución de una labor dada, midiéndose esta por el tiempo invertido o por los resultados obtenidos.

En Cuba, los sistemas de pago se encuentran regulados por la Resolución 6/2016 del MTSS, donde se establece que en dependencia de las condiciones técnicas organizativas del proceso de producción o prestación de servicios; de las posibilidades de control y medición de los gastos y de los resultados del trabajo se aplican las formas de pago siguientes: a tiempo y por rendimiento. En la tabla siguiente se realiza un resumen del tema:

Tabla 1.1: Formas y sistemas de pago. Fuente: Elaboración propia a partir de la Resolución 6/2016 del MTSS.

Formas	Sistemas	Aplicación
A Tiempo	Por tarifa Horaria	Generalmente en las unidades presupuestadas (UP) y el salario se devenga en función del tiempo real trabajado, tomando siempre en cuenta las deducciones por ausencias, interrupciones e infracciones del horario de trabajo.
	A sueldo	
Por rendimiento	A destajo <ul style="list-style-type: none"> • Destajo individual • Destajo colectivo • Destajo indirecto • Pago a destajo progresivo • Pago por acuerdo 	En el sistema empresarial con el objetivo de incrementar la productividad del trabajo, reducir los gastos y los costos, elevar los niveles de producción o servicios con la calidad requerida, el aprovechamiento de la jornada de trabajo y otros que incrementen la eficiencia de la empresa.
	Por resultados	

Metodología para el diseño de sistemas de pago por rendimiento en entidades cubanas.

Para el correcto diseño de los sistemas de pago abarcados bajo la forma de pago por rendimiento se establecen una serie de aspectos que se recogen en el resuelvo quinto de la antes citada resolución, los cuales se muestran a continuación:

- a) Objetivos a alcanzar: se definen los resultados a alcanzar en cada sistema de pago.
- b) Trabajadores que comprende: se recogen los contemplados en cada sistema, por cargo, categoría ocupacional y áreas de trabajo.

- c) Formación y distribución del salario según el aporte individual y colectivo: en este punto se define por cada unidad organizativa los indicadores a cumplir, así como las deducciones a realizar de producirse incumplimientos.
- d) Período de evaluación de los indicadores: es el lapso de tiempo que se define para evaluar el cumplimiento de los indicadores de los sistemas de pago y el aporte de cada trabajador.
- e) Salario base de cálculo para efectuar la distribución, que incluye el salario escala y los pagos adicionales que se determinen por la autoridad facultada: en los sistemas de pago para la determinación del salario por resultado, se utiliza la magnitud salario base de cálculo (SBC).
- f) Autoridades facultadas para certificar el cumplimiento de los indicadores: se definen los funcionarios responsables de la certificación del cumplimiento de los indicadores directivos y límites, utilizando la nomenclatura de los cargos que aparecen en la plantilla.
- g) Autoridades facultadas para aprobar la distribución del salario: estas deben estar debidamente recogidas en los reglamentos de los sistemas de pago y deben cumplir los requisitos descritos en el inciso anterior.
- h) Período de evaluación y control del sistema en el Consejo de Dirección u otro órgano colegiado según el nivel estructural de que se trate: en este caso es recomendable trimestralmente evaluar de forma detallada en los Consejos de Dirección los logros y tropiezos en la aplicación de los sistemas de pago.

En resumen, los trabajadores pueden estar comprendidos de forma simultánea en más de un sistema de pago bajo la forma de pago por rendimiento, teniendo siempre en cuenta su aporte individual e incidencia en los resultados alcanzados.

1.4. Principales manifestaciones y tendencia de los sistemas de pago en el sector estatal cienfueguero

Para el desarrollo de este apartado se realiza un estudio de la situación salarial en el sector estatal cienfueguero en el período transcurrido de abril del 2014 a diciembre del 2016. En este sentido es necesario tener en cuenta que en dicho lapso tuvo lugar la derogación de la Resolución 17/2014 del MTSS, quien hasta mayo de 2016 regía en el país lo concerniente a las formas y sistemas de pago, para dar paso a la antes citada Resolución 6/2016 quien entró en vigor el 1 de abril de ese año. Debido a esto el análisis se divide en dos etapas:

I. Impacto de la Resolución 17/2014:

Un estudio de las estadísticas muestra avances en los indicadores de la categoría de empleo y salario durante la aplicación de la Resolución 17/2014, los cuales estuvieron marcados por el crecimiento de la productividad y el salario medio (más de 200 pesos de 2013 a 2015) y la disminución del número de empresas que pagan sin respaldo productivo (así como el monto correspondiente a dicho pago). Así también se vieron beneficiados determinados sectores que vieron crecer la eficiencia y los ingresos de los trabajadores asociado a ella.

Como aspecto negativo se debe señalar que continúa siendo la deficiente remuneración por el trabajo la responsable de desmotivación y emigración laboral en sectores claves para la economía como la industria manufacturera, construcción, etc., debido a que aún se ratifican tendencias manifiestas tales como:

- ✓ Inconformidades ante la falta de preparación para el cambio.
- ✓ El hecho de llevar la afectación salarial hasta el salario mínimo del país cuando se produce el deterioro del indicador límite del sistema de pago (Gasto de salario por peso de valor agregado bruto (GS/VAB)).
- ✓ La no pertinencia a la hora de formar y distribuir el salario a nivel de las UEBs,
- ✓ No aplicar a los trabajadores abarcados en los sistemas de pago a destajo la posibilidad de simultanear ambos sistemas (destajo y por resultados).
- ✓ No contar en el tiempo previsto y con los aseguramientos materiales indispensables para desarrollar su actividad.

Lo anteriormente comentado da al traste con que entre en vigor una nueva resolución con el objetivo de mitigar las deficiencias y descontentos existentes hasta este periodo.

II. Aplicación de la Resolución 6/2016:

Al igual que en el caso anterior, pero esta vez con mayor alcance, la Resolución 6/2016 descansa en la necesidad de la desagregación de los indicadores directivos y límites del plan (Resolución 101/2015 del MEP) y en el papel de la contabilidad, oportunidad y calidad con que se emiten los estados financieros (Resolución 235/2005 del MFP) para poder pagar los resultados, cuyos indicadores deberán certificarse previamente.

Dentro de los aspectos más significativos que se ratifican y otros que marcan la diferencia con respecto a la extinta Resolución 17/2014, y que a su vez dan respuesta a los reclamos hechos por los trabajadores se encuentran:

- ✓ Esta norma en 18 de sus 27 apartados (67%) contiene las principales transformaciones que perfeccionan su contenido y que responden a la participación de los trabajadores en la toma de decisiones.
- ✓ Establece la posibilidad de modificar de forma excepcional por una sola vez la forma de pago establecida por razones no imputables a la empresa.
- ✓ Para la determinación de la formación y distribución del salario se hace necesario desagregar por cada unidad organizativa los indicadores a cumplir y las deducciones a realizar de producirse incumplimientos.
- ✓ Se reconoce la unidad organizativa UEB como célula básica de la empresa por lo que se podrá pagar todo lo formado por los trabajadores en ella, incluso en aquellos casos en que la empresa deteriore los indicadores directivos y límites o incurra en pérdidas. O sea una vez creadas las condiciones para la desagregación de los indicadores directivos y límite a este nivel surte efecto la formación, distribución y deducción según el cumplimiento de estos.
- ✓ Se fija como protección salarial un piso más alto, el salario escala que mide la complejidad y responsabilidad del puesto de cada trabajador y no el salario mínimo del país (\$ 225.0), con lo que se echaba por tierra el requisito de calificación formal exigido como parte de la idoneidad demostrada para la admisión al empleo y la formalización de la relación laboral. Los incumplimientos en los indicadores directivos ya no daría ni para formar el salario escala (protección).
- ✓ La contención del pago a percibir de hasta 2.5 veces para el director de la empresa y 2.0 veces para los restantes cargos en la oficina central de la empresa, en relación al salario medio alcanzado en el período por esta. Con lo que se reconoce la complejidad y responsabilidad al tiempo que se impide una distribución salarial desmedida para estos trabajadores en detrimento de los directos a la producción.

Otra ventaja en este tema lo constituye la Resolución 1/2017 del MTSS, la cual adiciona a lo regulado en el apartado séptimo de la Resolución 6/2016 como indicador límite a los efectos de

la formación y distribución del salario, en la forma de pago por rendimiento, la relación utilidad antes de impuestos por peso de valor agregado bruto.

1.5. La actividad de control en el sector estatal cubano

El conjunto de requisitos establecidos en las normativas del trabajo en relación a los recursos humanos en las organizaciones deviene aspectos a verificar por los organismos auditores nacionales.

La Resolución 297/2003 del MFP relacionada con la actividad de control interno en Cuba, concibe en algunos de sus componentes la evaluación de determinados aspectos relacionado con los recursos humanos.

También se encuentra la ya derogada Resolución 26/2006 del Ministerio de Auditoría y Control devenido Contraloría General de la República de Cuba que hace referencia a las principales disposiciones jurídicas a consultar y las cuestiones específicas a evaluar en materia de recursos humanos. Una de las guías metodológicas que contempla esta resolución es la de Evaluación del Sistema de Control Interno que establece como uno de los elementos claves para la evaluación de las actividades de control los Recursos Humanos. Otra a mencionar es la Guía Metodológica de Auditorías de Gestión, que contempla entre otras la de recursos humanos.

Por su parte los organismos auditores en materia de Gestión de Recursos Humanos, así como las guías que rigen su trabajo son:

- La ONIT que establece una *“Metodología de inspección Integral del Trabajo”*.
- La Contraloría General de la República de Cuba que establece una *“Guía de autocontrol para la comprobación nacional al control interno”* del año 2010.
- El GEPE que establece una *“Guía de control a las empresas en perfeccionamiento empresarial”*.

A todo lo anterior hay que agregar que es imposible evaluar la gestión sin contar con la información requerida al respecto y esta a su vez no se puede obtener sin antes definir el procedimiento o la herramienta necesaria para su obtención y es en este instante donde los indicadores se destacan como elemento imprescindible.

1.5.1. Indicadores de gestión

Un indicador es un soporte de información que representa una magnitud, de manera que a través del análisis del mismo se permite la toma de decisiones sobre los parámetros de actuación asociados (Beltrán, Carmona, Rivas & Tejedor, 2002).

Los indicadores son necesarios para poder mejorar. Lo que no se mide no se puede controlar y lo que no se controla no se puede gestionar. Los indicadores constituyen un procedimiento que permite recoger de manera adecuada y representativa la información relevante respecto a la ejecución y los resultados de uno o varios procesos, de forma que se pueda determinar la capacidad, eficacia y eficiencia de los mismos (dichos términos son definidos en la NC-ISO 9000:2015 y se muestran en la Tabla 1.2).

Tabla 1.2: Conceptos de capacidad, eficacia y eficiencia. Fuente: Elaboración propia a partir de NC-ISO 9000:2015.

Término	Definición
Capacidad	Aptitud de un objeto para realizar una salida que cumplirá los requisitos para esa salida
Eficacia	Grado en el que se realizan las actividades planificadas y se logran los resultados planificados.
Eficiencia	Relación entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados.

Ahora bien, en función de los valores que adopte un indicador y de la evolución de los mismos a lo largo del tiempo, la organización podrá estar en condiciones de actuar o no sobre un proceso en concreto sobre las variables de control que permitan cambiar el comportamiento del mismo.

Según Beltrán, Carmona, Rivas & Tejedor (2002) para que un indicador sea adecuado debe cumplir una serie de características:

- ✓ Representatividad: debe ser lo más representativo posible de la magnitud que va a medir.
- ✓ Sensibilidad: debe cambiar de valor de forma apreciable cuando realmente se altere el resultado de la magnitud en cuestión.
- ✓ Rentabilidad: el beneficio que se obtiene del uso de un indicador debe compensar el esfuerzo de recopilar, calcular y analizar los datos.

- ✓ Fiabilidad: debe basarse en datos obtenidos de mediciones objetivas y fiables.
- ✓ Relatividad en el tiempo: debe determinarse y formularse de manera que sea comparable en el tiempo para poder analizar su evolución y tendencias.

Pasos para el establecimiento de indicadores:

Según Beltrán, Carmona, Rivas & Tejedor (2002) los pasos para el establecimiento de indicadores en un proceso son:

Paso 1: Reflexionar sobre la misión del proceso.

1. Determinar la tipología de resultados a obtener y las magnitudes a medir.
2. Determinar los indicadores representativos de las magnitudes a medir.
3. Establecer los resultados que se desean alcanzar para cada indicador definido.

Paso 2: Formalizar los indicadores con los resultados que se desean alcanzar (objetivos).

Asociar indicadores a un proceso es necesario para:

- ✓ Analizar la situación actual del mismo en base a hechos y datos.
- ✓ Establecer objetivos y planes futuros consistentes.
- ✓ Evaluar y reconocer con objetividad el trabajo de las personas y equipos de mejora implicados en el proceso.
- ✓ Gestionar con eficacia los recursos que requiere el proceso.

1.6. Conclusiones parciales

- 1) Los sistemas de estimulación no son más que un conjunto de acciones encaminadas al logro de los objetivos estratégicos de la organización al mismo tiempo que se asegura la satisfacción de las necesidades tanto materiales como espirituales de los trabajadores.
- 2) Las compensaciones presentan dos grandes vertientes, la material y la espiritual, que en conjunto se encuentran orientadas no solo en suplir las necesidades básicas del hombre sino también su deseo de superación y autorrealización.
- 3) La estimulación moral y material es uno de los componentes fundamentales del modelo actual del Sistema de Gestión Integrado de Capital Humano, tal como se establece en la NC 3001:2007.

- 4) La metodología para la determinación de los sistemas de pago en Cuba se recoge en el Decreto 326/2014 y la Resolución 6/2016, donde se establece las formas de pago son a tiempo y por rendimiento.
- 5) Los indicadores constituyen una herramienta de información que permite evaluar y visualizar periódicamente el comportamiento de las actividades claves de la organización y la gestión general de la empresa con respecto al cumplimiento de su misión y objetivos para establecer prioridades de acuerdo con los factores críticos de éxito y las necesidades y expectativas de los clientes.

Capítulo II: Diseño del procedimiento

2.1. Introducción

Para dar solución al problema científico planteado en la presente tesis, y sobre la base de las conclusiones parciales resultantes de la construcción del Marco Teórico Referencial, se expone en este capítulo un procedimiento que permitirá el control y evaluación del sistema de estimulación moral y material en entidades de la subordinación local de la provincia de Cienfuegos, a través de indicadores asociados a dimensiones.

Un procedimiento recoge la forma específica de llevar a cabo una actividad, por lo que debe describir qué se hace, cómo se hace, quién lo hace y cómo se deja evidencia de haber realizado dicha actividad (NC 3002: 2007).

El procedimiento propuesto surge a partir del estudio realizado en el capítulo I, la experiencia teórico-práctica de la autora y el resultado de investigaciones recogidas en trabajos de diplomas y tesis de maestrías. De ahí que en el presente capítulo se proceda primeramente al análisis de algunas metodologías precedentes para el control del proceso de estimulación.

2.2. Metodologías precedentes para el control del proceso de estimulación

A continuación, se procede al estudio de diferentes modelos conceptuales sobre la Gestión de los Recursos Humanos (GRH), incluyéndose en todos la estimulación moral y material como subsistema:

2.2.1. Modelo de Chiavenato (1988)

Este modelo, presentado por Idalberto Chiavenato en 1988 para la Administración de los Recursos Humanos (RRHH), se encuentra constituido por 5 subsistemas los cuales varían de acuerdo con la organización y dependen de factores ambientales, organizacionales, humanos, tecnológicos, etc. Son extraordinariamente variables, aunque interdependientes y el hecho de que uno de ellos cambie e una dirección, no significa que los otros cambien también exactamente en la misma dirección y en la misma medida. La figura muestra claramente este aspecto:

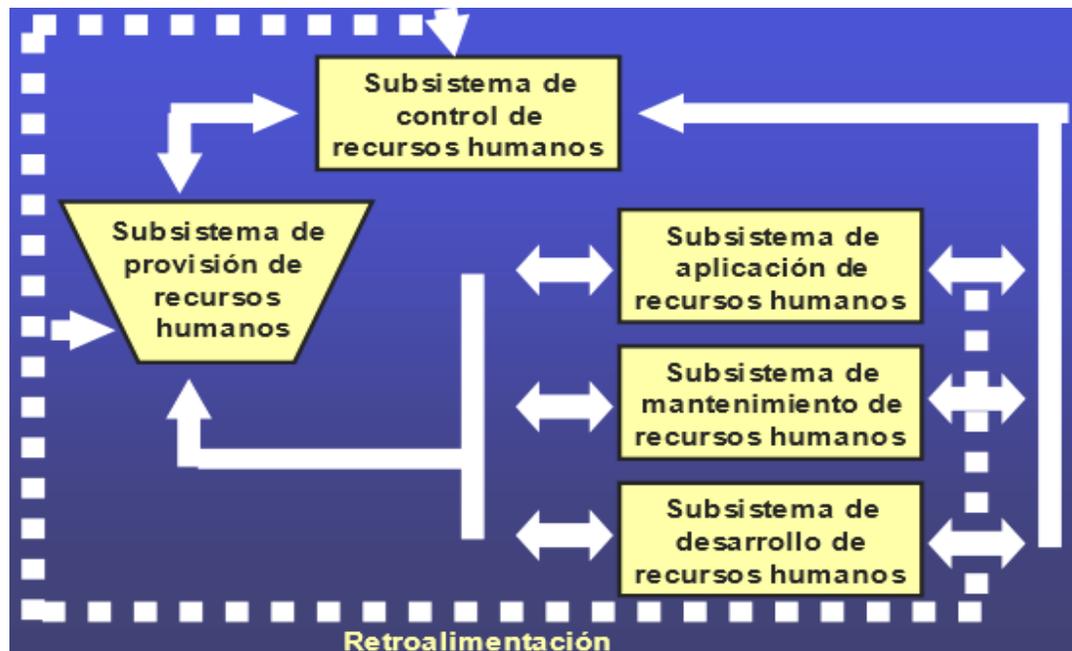


Figura 2.1: Modelo conceptual sobre GRH de Chiavenato. Fuente: (Cuesta, 2010).

Sin dudas, Chiavenato ofrece una vasta orientación sobre las actividades claves que hoy son trascendentes en la GRH, contribuyendo a la aplicación de la misma. Sin embargo, su principal deficiencia se debe a que no posee una proyección estratégica de los RRHH.

2.2.2. Modelo de Harper y Lynch (1992)

La Administración de Personal, se ha realizado desde los tiempos inmemoriales en que las personas necesitaron trabajar en grupos. Ahora, la GRH asume un gran cúmulo de actividades relacionadas con la organización laboral en su interacción con las personas, destacándose actividades clave como: inventario de personal, selección, evaluación del desempeño, planes de comunicación, planes de formación y de carreras, estudios de clima y motivación, organización del trabajo, ergonomía, condiciones de trabajo y seguridad e higiene, planificación estratégica de RRHH y optimización de plantillas, sistemas de pago, estimulación psicosocial, auditoría, etc. El modelo de la figura refleja un conjunto de esas actividades clave.



Figura 2.2: Modelo conceptual sobre GRH de Harper y Lynch. Fuente: (Cuesta, 2010).

2.2.3. Modelo de Beer y colaboradores (1984). Modificado por Cuesta (1997)

En este modelo (figura 2.3) la influencia de los empleados (participación, involucramiento) es considerada central, actuando sobre las restantes áreas o políticas de RRHH; por esa razón las manifestaciones (necesidades, motivaciones, actitudes y aspiraciones) de los grupos de interés son objeto de la mayor consideración, siendo ineludible el análisis de las mismas.

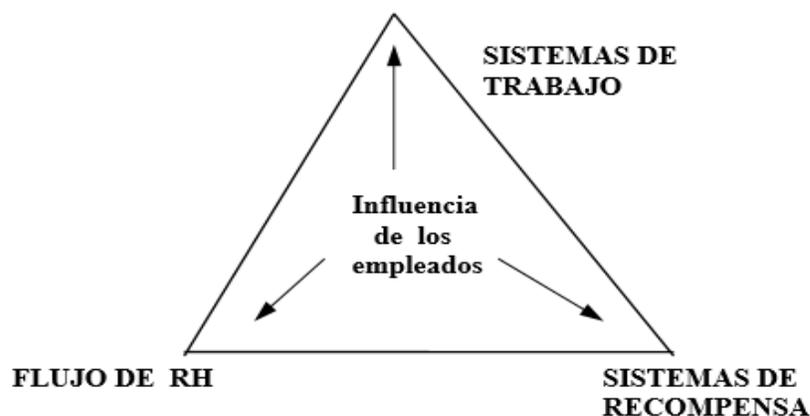


Figura 2.3: Modelo de GRH de Beer y colaboradores. Fuente: (Cuesta, 2010).

Uno de los principales aportes de este modelo lo constituye el Mapa de GRH, extensión metodológica del modelo en aras de su funcionalidad, que años más tarde sería modificado por el profesor Armando Cuesta Santos (en 1997) al añadir expresamente la auditoría de GRH centrada en la calidad como mecanismo de retroalimentación al sistema. Lo anterior se refleja en la siguiente figura:

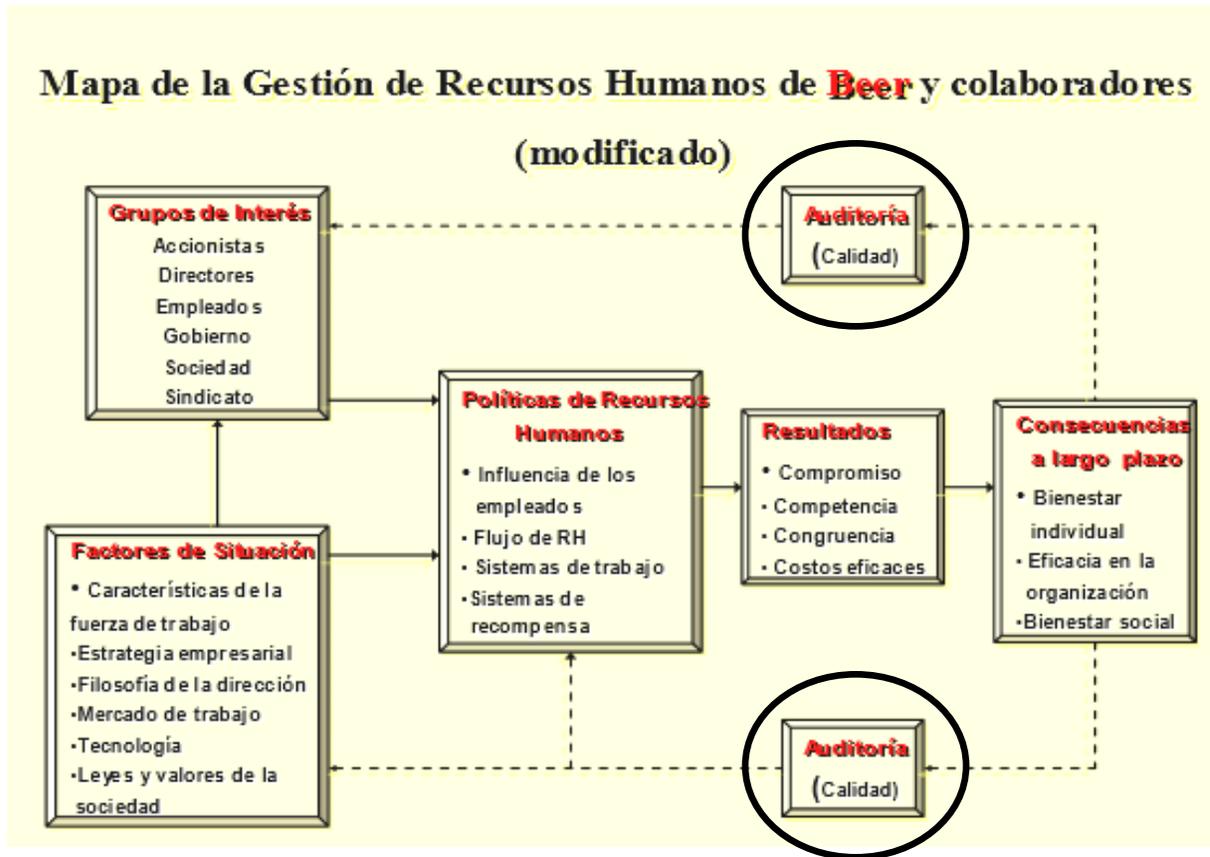


Figura 2.4: Mapa de GRH de Beer y colaboradores modificado. Fuente: (Cuesta, 2010).

Este mapa de GRH fue apreciado con valor metodológico para el diagnóstico y la proyección del sistema de GRH. Con el objetivo de caracterizar los aspectos comprendidos en cada cuadro, los autores proponen una serie de preguntas flexibles y definiciones que hacen del mapa un instrumento efectivo, aunque no especificaron ni indicadores ni técnicas para el logro de las respuestas. Esta deficiencia queda considerablemente zanjada con las modificaciones realizadas por Cuesta Santos, ya que además de incluir la auditoría de calidad agrega otras preguntas, indicadores y técnicas.

La superioridad funcional de ese modelo respecto a otros conocidos fue hallada en su consideración de la dirección estratégica y filosofía gerencial como rectoras del sistema GRH, en el peso conferido a los factores de situación y en particular a la tecnología de las tareas, así como en su atención a las interacciones con el entorno. Las saetas en la figura significan una importante conducción metodológica.

2.2.4. Modelo de Diagnóstico, Proyección y Control (2005)

El modelo de GRH de Diagnóstico, Proyección y Control de gestión estratégica (GRH DPC) desarrollado por Cuesta (2005), es un modelo funcional, adecuado a la práctica laboral de empresas y organizaciones del país. En este a la vez que en el proceso de investigación se va diagnosticando o interpretando, se va proyectando, para inmediatamente después ejecutar o transformar según lo proyectado, y con posterioridad se va a controlar esa ejecución o gestión consecuente con la estrategia organizacional.

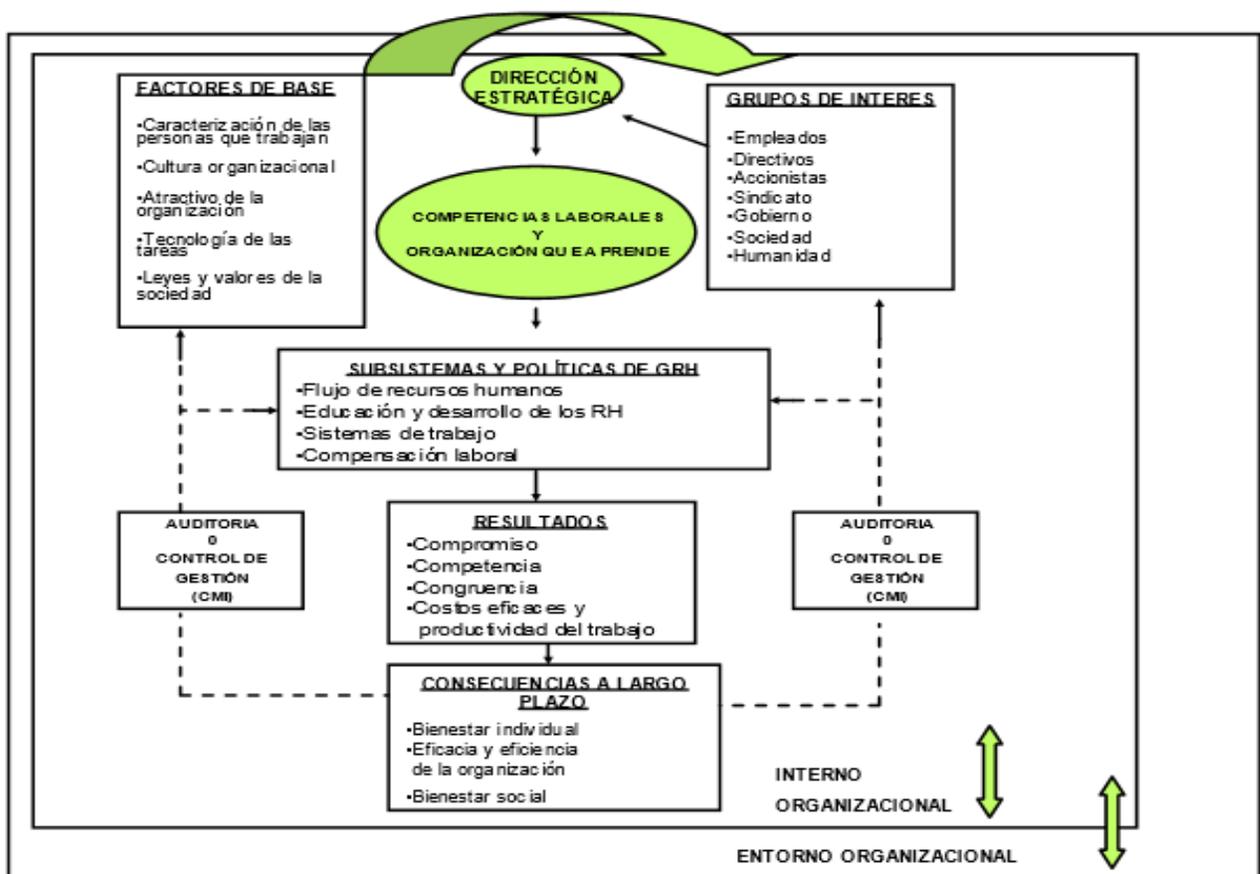


Figura 2.5: Modelo de GRH DPC. Fuente: (Cuesta, 2010).

La persona, su educación y desarrollo humano, es el fin y no el medio. Tal educación y desarrollo es el referente obligado para los restantes subsistemas y políticas (como refleja la figura 2.6), donde quedarán incluidos todos los procesos o actividades clave a comprender por el sistema GRH que contempla ese modelo de GRH DPC:



Figura 2.6: Subsistemas y políticas del modelo de GRH DPC. Fuente: (Cuesta, 2010).

Para el trabajo, acreditación o aplicación por las NC 3000, 3001 y 3002 del 2007, se asumirían los nueve (9) módulos o procesos clave dentro de ese cuadro de “Subsistemas y políticas del modelo de GRH DPC”. Y los Requisitos que en esas NC se consignan, devendrían las preguntas clave a responder.

Como se comenta anteriormente, el aporte más relevante de esta metodología está dado por la tecnología que presenta la cual comprende el ciclo de planeación, implantación y control de la GRH consecuente con la estrategia trazada y se muestra en la figura 2.7.

Es importante subrayar que, no obstante la experiencia positiva que condujo al modelo de GRH DPC, se defiende la idea de la necesidad de configurar modelos que respondan al “traje a la medida” que precisa la empresa u organización laboral en cuestión.

Aunque en este modelo se destacan invariantes de esta contemporaneidad, las mismas están sujetas necesariamente a la dialéctica materialista, especialmente de manera inmediata sus indicadores y técnicas. El cambio implicado por el movimiento, tal vez sea lo único eterno. Y atender a ese dinamismo obliga la vida empresarial, orientando hacia los cambios necesarios

en el modelo y su tecnología – insistiéndose particularmente en el dinamismo de los indicadores (Cuesta, 2010).

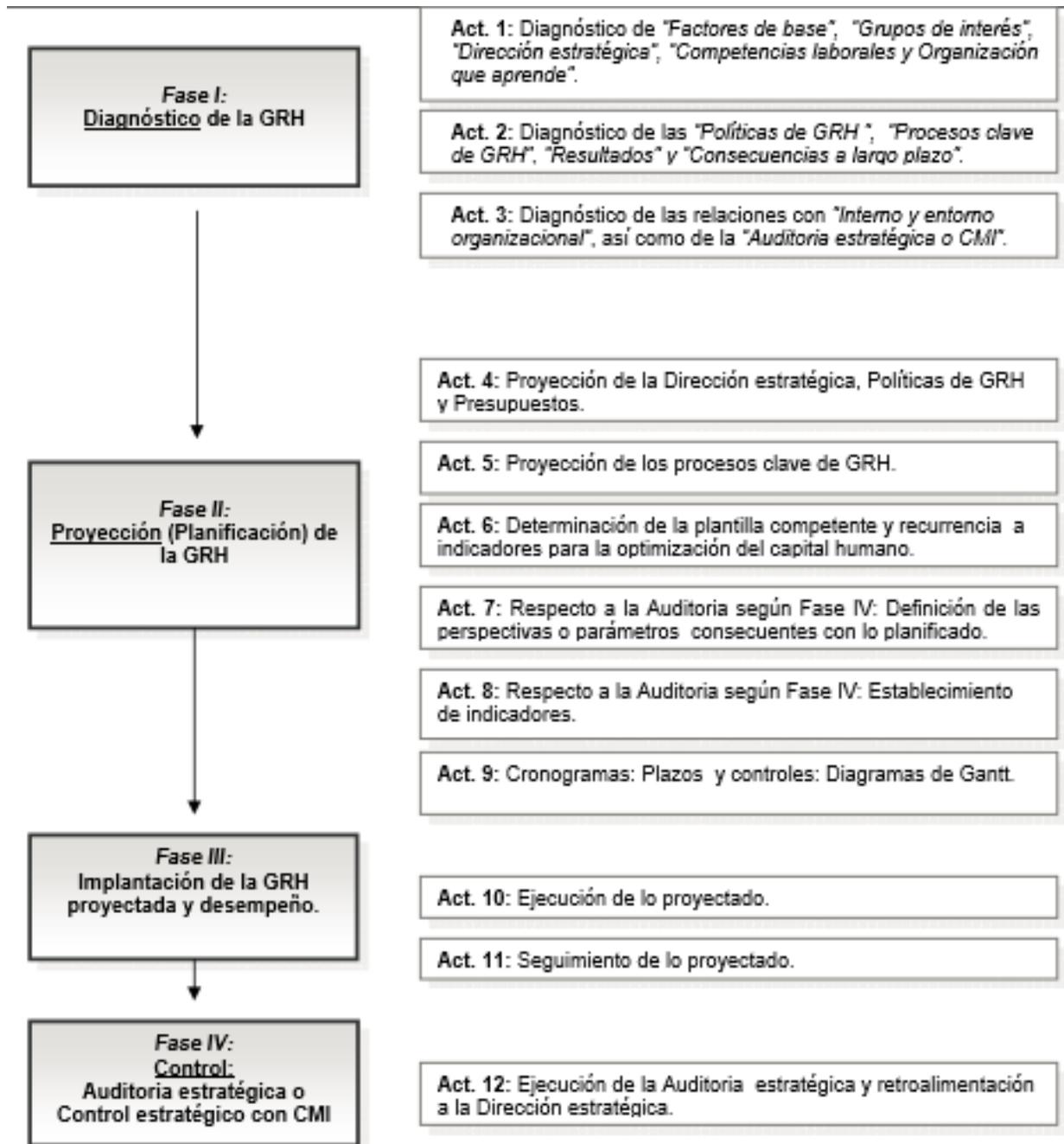


Figura 2.7: Tecnología de DPC estratégico de la GRH. Fuente: (Cuesta, 2010).

2.2.5. Modelo de la NC 3000:2007

El modelo del Sistema de Gestión Integrada de los Recursos Humanos, propuesto en la familia de Normas Cubanas 3000, se basa en las competencias laborales y lo componen 9 módulos dentro de los que se encuentra la estimulación moral y material como se muestra en la figura siguiente:

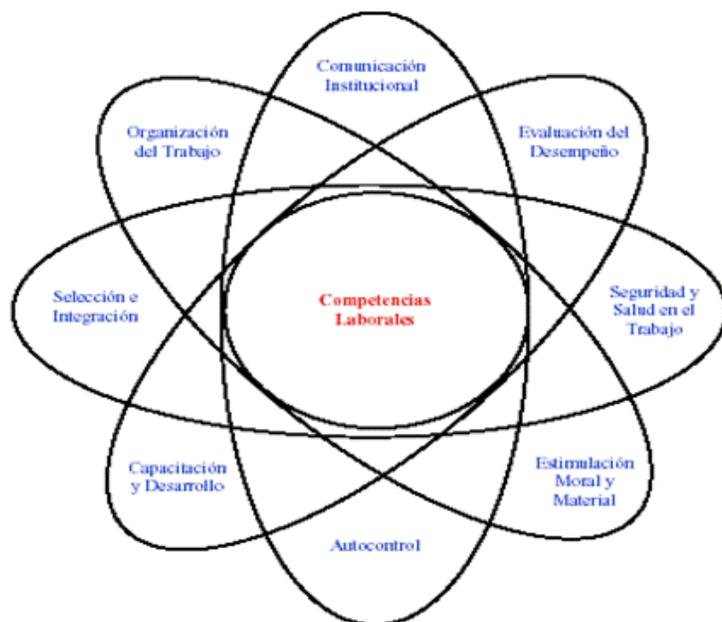


Figura 2.8: Modelos de Gestión de los Recursos Humanos. Fuente: NC 3001:2007.

Como se aprecia, el modelo anterior se centra en el módulo destinado a las competencias laborales, siendo estas un conjunto sinérgico de conocimientos, habilidades, experiencias, sentimientos, actitudes, motivaciones, características personales y valores, basado en la idoneidad demostrada, asociado a un desempeño superior del trabajador y de la organización, en correspondencias con las exigencias técnicas, productivas y de servicios. Es requerimiento esencial que esas competencias sean observables, medibles y que contribuyan al logro de los objetivos de la organización (NC 3001:2007).

En lo adelante se toma dicho modelo como base del procedimiento a desarrollar mediante la integración con la normativa vigente.

2.2.6. Modelo del MTSS (2009)

El modelo elaborado por el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (MTSS) parte del propio modelo de GRH presente en las familias de normas cubanas 3000 y consiste en una Tecnología de Diagnóstico para el Sistema de Gestión de Capital Humano (SGCH). Esta tiene como objetivo medir el nivel de integración interna, externa y estratégica y facilitar a la entidad la aplicación del SGICH identificando debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades.

Dentro de sus principales características se encuentra:

- Su técnica principal es una lista de chequeo.
- Las respuestas están concebidas en 3 grados de desarrollo: Bajo cuando se alcanza una puntuación mínima de 5, Media cuando se obtiene 10 puntos y Alto cuando se alcanza el valor máximo de 15 puntos.
- Permite durante la ejecución del diagnóstico, la utilización de herramientas, entrevistas, métodos de expertos, diagrama de causa- efecto, etc.
- El nivel de integración externa se determina por el cumplimiento de 5 premisas que marcan el grado de orientación estratégica de la empresa.
- El nivel de integración interna se basa en los resultados que se obtienen en cada módulo del modelo de GCH conforme con las NC 3000, 3001 y 3002 del 2007.
- El nivel de integración estratégica es la relación entre el cumplimiento de las premisas y el cumplimiento de los módulos.

La siguiente figura refleja lo comentado con anterioridad:

MODELO DE GICH

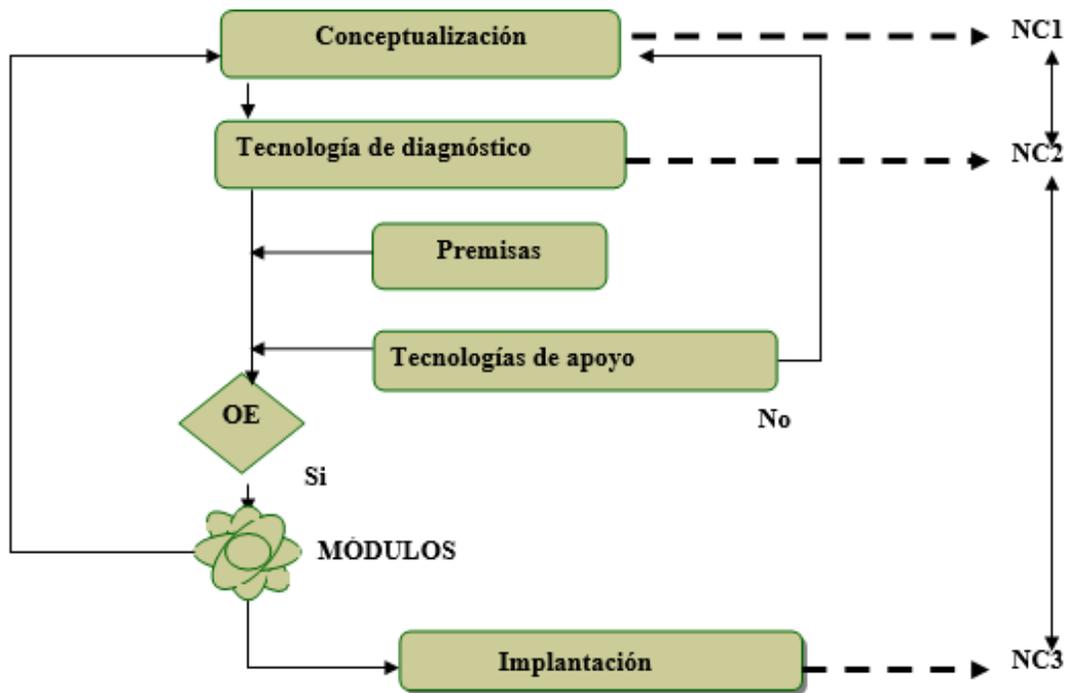


Figura 2.9: Modelo Gestión Integrada de Capital Humano (GICH) del MTSS. Fuente: (MTSS, 2009).

Los resultados que ofrece la Tecnología de Diagnóstico son:

- Establece el grado de orientación estratégica con que está operando la entidad en la actualidad.
- Señala la dirección del proceso de cambio hacia donde debe orientarse, al identificar el modelo de referencia de plena integración estratégica.
- Mide y evalúa el nivel de integración actual de la GCH con la estrategia de la empresa.
- Muestra los procesos que más favorecen y que menos favorecen, por su nivel de desarrollo, a esta integración estratégica.
- Determina la brecha de integración al comparar el nivel de integración actual de la empresa con el nivel de integración promedio de las empresas avanzadas del país.

Análisis de las metodologías anteriores:

Una vez estudiadas cada una de las metodologías anteriores, se puede concluir que aun cuando todas contemplan de una forma u otra el proceso de estimulación como fuente de motivación para el trabajador, no existe una herramienta, técnica o instrumento que permita el control de este proceso. De ahí la necesidad de realización de la presente investigación.

2.3. Concepción teórica del procedimiento

Con el objetivo de concebir y diseñar el procedimiento para el control del proceso de estimulación moral y material en entidades estatales cienfuegueras, se forma primeramente un equipo de trabajo compuesto por representantes de los diferentes organismos rectores (MTSS, MEP y MFP) y el CAP, el cual se refleja en el [anexo 1](#).

El procedimiento propuesto integra: el enfoque de proceso, por perfeccionar el propio proceso de estimulación moral y material y al considerar que la empresa resulta tan eficiente como lo son sus procesos; y el enfoque de mejora, donde el control asume un carácter permanente y continuo a través del seguimiento y las retroalimentaciones constantes que permiten la toma de acciones correctivas en el momento oportuno y de forma proactiva.

El mismo persigue como **objetivo** proveer a las entidades de un instrumento que permita la evaluación y control del proceso de estimulación moral y material, y como **objetivos específicos**:

1. Desarrollar indicadores asociados a dimensiones que permitan la evaluación del proceso de estimulación en entidades estatales del territorio cienfueguero.
2. Diseñar un instrumento que permita evaluar y controlar el proceso de estimulación moral y material, que a su vez posibilite la comparación entre entidades y contribuya a un mejor desempeño de la GRH en la provincia.

Constituyen bases para la construcción del procedimiento propuesto las **premisas** siguientes:

- ✓ Debe existir en la entidad suficiencia informativa para el desarrollo del proceso de estimulación moral y material: disponibilidad de información de entrada; así como la posibilidad de captura y/o recopilación de datos internos.
- ✓ Compromiso de la alta dirección de las entidades con la implementación del procedimiento, con los resultados derivados y la aplicación de las propuestas.
- ✓ Personal con formación básica sobre GRH, estrategia empresarial e incentivos.

- ✓ Existencia de una filosofía de mejora continua de los procesos de la organización centrada en alinear los procesos con la estrategia empresarial.

El procedimiento se sustenta en los **principios** siguientes:

- ✓ Control periódico y sistemático de los resultados de la evaluación del proceso de estimulación moral y material en correspondencia con los objetivos empresariales.
- ✓ Establecimiento del proceso de mejora continua a partir de la implantación del procedimiento propuesto.

Las **características** que presenta el procedimiento son las siguientes:

- ✓ Pertinencia: por la posibilidad que tiene el procedimiento de ser aplicado íntegramente, sin consecuencias negativas.
- ✓ Flexibilidad: puede aplicarse a entidades tanto empresariales como presupuestadas, e incluso realizar comparaciones entre ellas.
- ✓ Mejoramiento continuo: dado por el sistema de control que permite el reinicio de etapas ya realizadas con el objetivo de perfeccionar el valor de los indicadores y la factibilidad de establecer estrategias de mejora.
- ✓ Consistencia lógica: ya que la implementación de sus pasos en la secuencia planteada es consistente con la ejecución lógica de este tipo de estudios.
- ✓ Utilidad práctica: provee a la dirección de una herramienta útil para la toma de decisiones en cuanto a la GRH (y en específico a los sistemas de estimulación) en la organización.

Establecidos los objetivos, premisas, principios y características del procedimiento de trabajo llega el momento de diseñar el mismo.

2.4. Procedimiento para la evaluación y control del proceso de estimulación

El procedimiento de trabajo diseñado se ilustra en el [anexo 2](#), el mismo toma como base las etapas del ciclo Deming y se elabora a partir de la integración de los requisitos establecidos en la NC 3001:2007 y las normativas vigentes en cuanto a estimulación moral y material. El mismo se estructura de cuatro fases que se despliegan a continuación:

2.4.1. Etapa I: Planificación del control

La preparación para el control exige que se tengan en cuenta aspectos como:

Paso 1: Selección y comunicación de la entidad a controlar

La selección de la entidad objeto de control se puede realizar tanto por indicación del Consejo de la Administración Provincial (CAP) como por interés de alguno de los organismos rectores involucrados en este.

Definida la entidad se procede a comunicar formalmente a esta la fecha y hora en que se realizará el control, así como los objetivos y documentos a evaluar.

Paso 2: Constitución del equipo de controladores

La forma más común de organizarse para llevar a cabo la implementación y posterior evaluación del procedimiento será a partir de concebir el trabajo en equipo, el cual permite controlar los factores humanos, técnicos y administrativos que puedan afectar el desempeño de las actividades, así como prevenir, reducir y eliminar las deficiencias en el trabajo.

Para ello el número de controladores que participarán en el proceso se determina a partir de la ecuación de (Cortés e Iglesias, 2005) que se explica en el anexo 1 de la presente tesis. Es necesario tener en cuenta que esta herramienta tributa un soporte científico al procedimiento, pero la precisión objetiva de la cantidad de controladores es decisión de la dirección del órgano de control, atendiendo a las expectativas y exigencias del proceso y la disponibilidad real de recursos humanos con competencias.

Determinado el número de controladores es necesario especificar las fuentes de selección de los recursos humanos, para esto se debe valorar el tipo de control a realizar, tipo de proceso a supervisar, dimensión y estructura de la organización y finalmente se selecciona el líder del equipo este será el representante del mismo ante la Dirección de la entidad a controlar. Los tipos y característica de los controles se muestran en la tabla siguiente:

Tabla 2.1: Tipos y características de control. Fuente: Elaboración propia.

Tipo de Control	Característica
General (G)	Abarca el autocontrol del SGICH como parte de la gestión de la organización. Incluye todas las áreas de la empresa.
Parcial (P)	Abarca el autocontrol de alguno de los elementos que integran el SGICH por ejemplo, la organización del trabajo, la capacitación y desarrollo, etc.,

	y sus interrelaciones e integración con la gestión de la organización.
Específico (E)	Abarca el autocontrol ante una denuncia, queja, área donde se introduzca nueva tecnología o lugar en específico.

Paso 3: Preparación del grupo de controladores

La meta de este paso es garantizar la preparación teórico- práctica de los controladores, para lo cual se valora sus niveles de competencias y se particulariza con aquellos que no poseen un nivel alto según la herramienta utilizada. Se completa este análisis con la observación de la hoja de vida profesional del especialista, precisando elementos específicos a conocer según la tarea prevista. A partir de esto se pudieran elaborar algunas acciones de capacitación colectiva o individual.

Como bien se expone anteriormente, el análisis de experticidad se realiza con el objetivo de conocer aquellos aspectos que constituyen puntos débiles en los controles, para ello se procede conforme con lo descrito en el anexo 1 de la presente tesis.

En este paso los controladores deben realizar estudios y análisis referentes a todos los documentos obligatorios para la realización del control y en especial aquellos relacionados con el Sistema de Estimulación Moral y Material (SEMM). Esto se lleva a cabo con el objetivo de recopilar toda la información necesaria para el conocimiento del equipo de trabajo en esta materia y a partir de ahí programar el cronograma de tareas a desarrollar. Entre la documentación a examinar se encuentra la familia de NC 3000 y demás resoluciones que procedan.

2.4.2. Etapa II: Ejecución del control

Paso 4: Apertura del control

La ejecución del control comienza con la presentación del equipo de controladores ante la Dirección y representantes del (las) área(s) a controlar de la entidad. La conducción de la reunión es responsabilidad del controlador líder y tiene como objetivo:

- Presentar al equipo de controladores,
- Explicar objetivos y alcance del control,
- Precisar las personas que participarán en representación de la entidad,

- Aclarar dudas que se presenten,
- Precisar fecha, hora y lugar para llevar a cabo las pre conclusiones y personas que deban asistir.

Paso 5: Selección de los métodos y herramientas a utilizar

La elección de las herramientas o instrumentos a utilizar en la evaluación del SEMM se determina a partir del trabajo en equipo de los controladores. La NC 3002: 2007 establece como herramientas obligatorias los indicadores de proceso y la lista de chequeo de los aspectos que serán revisados, controlados o evaluados; aunque también se pueden utilizar las encuestas, entrevistas, observación directa, revisión de documentos, etc.

Dando cumplimiento a lo anterior se proponen un grupo de indicadores, los cuales se definen a través de una tormenta de ideas con el equipo de trabajo creado para llevar a cabo el diseño del este procedimiento y tomando como base la metodología de indicadores propuesta por (Beltrán, Carmona, Rivas & Tejedor, 2002) explicada con anterioridad en el capítulo I. De este análisis resultan por consenso los indicadores de proceso siguientes:

1. Fluctuación laboral.
2. Porcentaje de errores en el pago.
3. Grado de satisfacción con el sistema de estimulación moral.
4. Porcentaje de pagos efectuados fuera de tiempo.
5. Porcentaje de trabajadores capacitados.
6. Aprovechamiento de la jornada laboral.
7. Utilización del fondo de tiempo.

Es necesario aclarar que estos indicadores y el método de evaluación del proceso ya han sido validados en el trabajo de diploma de (Lozada, 2009).

Como no se cuenta con sistemas de información que muestren los valores históricos de estos indicadores, para obtener los patrones de referencia se acude nuevamente a los expertos y se consulta la legislación vigente. Los resultados planificados se determinan por consenso y se relacionan con una escala cualitativa ordinal (bien, regular y mal), asociando esta a una escala Likert de tres niveles donde 3 es bien y 1 mal. Las fichas de estos indicadores se muestran en el [anexo CH.01.A2](#) del procedimiento.

Los indicadores determinados se someten al criterio del grupo de trabajo creado para efectuar el control con el objetivo de definir un orden de importancia entre ellos, donde cada uno los clasifica asignándoles un rango que expresa el orden de importancia que a su criterio poseen.

Los indicadores deberán ser revisados a la par con los objetivos, estrategias y procesos en la empresa. Darle mantenimiento al sistema es básicamente, darle continuidad operativa y efectuar los ajustes que se deriven del permanente seguimiento. Es aquí donde se revisa la vigencia y pertinencia de los indicadores y se concluye si se mantiene o se desincorpora alguno.

Como aporte de la investigación se proponen además una lista de chequeo y un cuestionario como se explica a continuación:

La lista de chequeo para el control se muestra en el [anexo CH.01.A3](#) del procedimiento, esta se modificará en la medida que se produzcan cambios en las normativas de trabajo referentes a la estimulación moral y material o cuando los controladores deseen incorporar otros requisitos. En este punto se hace necesario aclarar que la misma fue concebida a través de una tormenta de ideas con el equipo de expertos.

El cuestionario propuesto para aplicar a los trabajadores se evidencia en el [anexo CH.01.A4](#) del procedimiento, el cual no es más que el propuesto por (Cuesta, 2010) en su libro con algunas modificaciones realizadas por la autora. La validación del mismo se muestra en el [anexo 3](#).

Paso 6: Recopilación y análisis de la información

La recopilación de la información es una actividad que está orientada a obtener los datos necesarios para conocer la situación en la que se encuentra el objeto de control a partir de la aplicación de los instrumentos determinados anteriormente.

Mediante el procesamiento y análisis de los datos e informaciones obtenidas será posible detectar y caracterizar las deficiencias y oportunidades de mejora que presenta el sistema y los procesos que lo integran.

2.4.3. Etapa III: Evaluación de los resultados

Paso 7: Evaluación de la eficacia del proceso

A los efectos de evaluar los resultados obtenidos y por ende el impacto del proceso de compensación de la entidad, una vez determinado el orden de importancia de los indicadores,

los expertos establecen en consenso el peso para cada uno de estos en la evaluación del proceso de compensación:

Tabla 2.2: Método de evaluación con base en indicadores. Fuente: (Álvarez & Estevéz, 2010).

Indicador	Calificación	Peso	Evaluación
Indic. ₁	X ₁	Y ₁	X ₁ x Y ₁
Indic. ₂	X ₂	Y ₂	X ₂ x Y ₂
...
Indic. _n	X _n	Y _n	X _n x Y _n
Evaluación integral del proceso			$\sum_{i=1}^n (X_i \times Y_i)$

Es necesario tener en cuenta que la calificación del indicador es en base a la escala Likert.

En este sentido, y conforme con (Álvarez & Estevéz, 2010), el proceso de estimulación moral y material se considera EFICAZ si se encuentra en el rango de 2.75 a 3, y no eficaz cuando obtiene valores inferiores al primero.

Paso 8: Preconclusiones del control

Evaluado el proceso se deben realizar las preconclusiones del control con la Dirección y partes implicadas de la entidad, informándole por este medio la valoración de las deficiencias detectadas y los resultados previos de la evaluación.

2.4.4. Etapa IV: Conclusiones y mejora continua

Paso 9: Elaboración del informe final y conclusiones

La elaboración del informe final estará marcada por aspectos como:

- Nombre, apellidos, cargo y firma del controlador o controladores,
- Fecha y lugar donde se realizó el control,
- Objetivos del mismo,
- Aspectos verificados,
- Deficiencias encontradas,

- Evaluación final,
- Nombre, apellidos, cargo y firma de las personas que elaboran y aprueban la información.

El mismo será presentado al CAP para su análisis y debate con la Dirección y partes implicadas de la entidad controlada previamente en las conclusiones del control.

Paso 10: Plan de medidas y recontrol

Entregado el informe final a la entidad se solicita a la misma que presente el Plan de Medidas para la eliminación o disminución de las deficiencias detectadas durante el control en un plazo no mayor a 10 días posteriores a la entrega del mismo.

La fecha del recontrol se fijará para 3 meses posteriores a la conclusión del control y tendrá como objetivo corroborar el cumplimiento del plan de medidas elaborado por la entidad y la eficacia de las medidas tomadas.

2.5. Herramientas y técnicas útiles

2.5.1. Revisión documental

Es una técnica de investigación cuya finalidad es obtener datos e información a partir de documentos escritos, la información se obtiene directamente de su fuente de origen. En muchas ocasiones suelen aprovecharse datos previamente reunidos por distintas personas, organizaciones e instituciones que pueden ser útiles a los objetivos de la investigación, aunque no hayan sido recogidos con ese propósito.

Lo fundamental en el uso de esta técnica, es tener siempre presente el objetivo de la investigación para poder determinar la información que pueda ser aprovechada.

Usada adecuadamente, la recopilación documental es una técnica de gran utilidad que nos ahorra recursos, evita el redescubrimiento de lo ya conocido, ayuda a la precisión de problemas e hipótesis, sirve de orientación hacia otras fuentes de información y favorece la elaboración de los instrumentos para el estudio.

2.5.2. Método Delphi

El Método de Expertos o Delphi por rondas es una herramienta que permite mediante el consenso ordenar las competencias de los procesos según determinado orden de prioridad. El despliegue de este método está en correspondencia con lo planteado por (Cuesta, 1997) y el

procesamiento de la información obtenida se realiza teniendo en cuenta los siguientes elementos:

- Se agrupan en una matriz todas las respuestas de los expertos.
- Se calcula la sumatoria (ΣR_j) y la media de los resultados anteriores (R_j).
- Se calcula el coeficiente de concordancia entre los expertos mediante la expresión:

$$C_c = \left(1 - \frac{V_n}{V_t}\right) \times 100$$

Dónde:

Cc: Coeficiente de concordancia expresado en porciento.

Vn: Cantidad de expertos en contra del criterio predominante.

Vt: Cantidad de expertos.

La cantidad de rondas a efectuar depende del valor de Cc, el cual debe ser mayor o igual que 60% para que se considere aceptable la concordancia obtenida.

Después de obtenido el nivel de concordancia aceptable, se ordenan las competencias según el valor de Rj, siendo la de mayor importancia la que menor valor de Rj muestre.

2.5.3. Observación directa

Otra técnica útil para el analista en su progreso de investigación, consiste en observar a las personas cuando efectúan su trabajo. Como técnica de investigación, la observación tiene amplia aceptación científica.

La observación consiste, según plantean (Cortés e Iglesias, 2005) referenciando a (Olabuénaga e Ispíza, 1989), en contemplar sistemática y detenidamente cómo se desarrolla la vida social, sin manipularla ni modificarla, tal cual ella discurre por sí misma.

Los sociólogos, psicólogos e ingenieros industriales utilizan extensamente ésta técnica con el fin de estudiar a las personas en sus actividades de grupo y como miembros de la organización. El propósito de la organización es múltiple: permite al analista determinar que se está haciendo, como se está haciendo, quien lo hace, cuando se lleva a cabo, cuánto tiempo toma, dónde se hace y por qué se hace. El investigador puede observar de tres maneras básicas:

Primero, puede observar a una persona o actitud sin que el Observado se dé cuenta y su interacción por aparte del propio analista. Quizá esta alternativa tenga poca importancia para el investigador, puesto que resulta casi imposible reunir las condiciones necesarias.

Segundo, el analista puede observar una operación sin intervenir para nada, pero estando la persona observada enteramente consciente de la observación.

Por último, puede observar y a la vez estar en contacto con las personas observadas. La interacción puede consistir simplemente en preguntar respecto a una tarea específica, pedir una explicación, etc.

La observación, por principio, es susceptible de ser aplicada a cualquier conducta o situación. Pero una observación sin una adecuada planificación pierde interés y los resultados no son utilizados con efectividad (Cortés e Iglesias, 2005).

La observación se ha clasificado, entre otros criterios, en:

- ✓ Directa o indirecta: Dado el conocimiento del objeto de investigación.
- ✓ Participante o no participante: Considerando el nivel de participación del sujeto que se observa.

El modo de efectuarla lo define el investigador en función de las características del estudio que realice.

2.5.4. Entrevistas

Es una conversación de carácter planificado entre el entrevistador y el (o los) entrevistado(s), en la que se establece un proceso de comunicación en el que se intercambia información (Hernández et al., 1998).

En su tipología la más abordada es la que la clasifica en: estructurada y no estructurada. La entrevista se considera estructurada si se basa en un grupo de preguntas predeterminadas y no estructurada si en esta el investigador puede formular preguntas no previstas, posibilitando mayor flexibilidad en el tipo de pregunta y respuesta a ejecutar. Otras formas de clasificar las entrevistas son: informativa u orientada, individual o grupal y exploratoria, introductoria o de control (Hernández et al., 1998).

Los autores (Cortés e Iglesias, 2005) proponen un conjunto de consideraciones a tener en cuenta en la concepción y realización de entrevistas:

1. Adecuada selección del contenido y estructuración apropiada de las preguntas.
2. Crear un clima favorable y hacer que los entrevistados se sientan cómodos.
3. Realizar una adecuada orientación, lo que depende en gran medida de la planificación de la entrevista.
4. Propiciar una adecuada comunicación: La conversación no sigue un esquema rígido de desarrollo, razón por la cual, es posible retroceder, retomar temas ya tratados. Mantener la conversación con incentivos que garanticen e incrementen la motivación, el interés y la participación espontánea. Se debe propiciar una relación amistosa entre entrevistador y entrevistado.
5. En algunos momentos se hace necesario cambiar de actividad, para luego retomar la misma.
6. Concretar progresivamente la conversación para obtener datos cada vez más reveladores, más significativos.

2.5.5. Cuestionarios

Un cuestionario consiste en un grupo de preguntas realizadas a los encuestados con el objetivo de obtener sus respuestas acerca de determinado tema en estudio. Se distingue de la entrevista en que, de manera general se realiza de forma escrita lo que permite que pueda ser aplicado por el investigador o por el mismo informante y se realizan las mismas preguntas para todos los encuestados.

Las interrogantes del cuestionario pueden ser abiertas o cerradas, y de acuerdo con esta forma también se clasifican las encuestas. Las interrogantes abiertas son útiles cuando no se tiene información sobre las posibles respuestas de las personas o cuando esta información es insuficiente. Las preguntas cerradas contienen categorías o alternativas de respuesta que han sido limitadas porque se proponen a los encuestados para que estos indiquen cuál es su posición (Hernández et al., 1998; Pons y Villa, 2006).

Al estructurar el instrumento de medición, en el caso de los cuestionarios no deben obviarse consideraciones como las que plantean (Hernández et al., 1998):

1. La introducción del cuestionario expone las instrucciones para responderlo, debe ser breve y explicar el propósito del mismo, sin dejar de agradecer al respondiente por el tiempo que dedica a contestarlo.

2. Las primeras preguntas del cuestionario no deben ser difíciles de responder ni muy directas, estas se ubican en el desarrollo.
3. Las preguntas deben ser claras y comprensibles para los respondientes, no deben incomodarlo, no deben inducir a las respuestas, el lenguaje utilizado en las preguntas debe ser adaptado a las características del respondiente.
4. Sobre el tamaño del cuestionario no existe una regla, debe tenerse en cuenta que si es muy corto se pierde información y si es muy largo puede resultar tedioso al responder.

Este método, con respecto a la entrevista, resulta más factible para utilizar con grandes muestras ya que su costo es menor, no requiere de personal especializado en el tema de la investigación para aplicar el cuestionario y el tiempo empleado para su aplicación es menor.

2.5.6. Lista de chequeo

Es una técnica de desarrollo, de ideas creativas elaborada por Bob Eberle a mediados del siglo XX, publicada en su libro con el mismo nombre. Una lista de chequeo es donde se generan nuevas ideas para realizar acciones sobre una idea base.

Se utiliza principalmente para mejorar un producto, servicio o proceso existente, ya sea propio o de la competencia. Es muy útil para abrir la mente a nuevas formas y poder enfocar toda nuestra capacidad creativa.

Se debe primero identificar el elemento que se desea mejorar. Este generalmente será un producto, un servicio o un proceso. Luego que se tiene bien definido el objetivo se comienza a buscar ideas basándose en preguntas que derivan de las acciones que plantea la técnica: Sustituir, Combinar, Adaptar, Modificar, Poner en otros usos, Eliminar y Reacomodar.

La idea es formular preguntas utilizando cada una de acciones (una a la vez), luego aplicar estas al objetivo y tomar notas de las ideas que surgen para poder desarrollarlas luego. A modo de ejemplo: se puede preguntar qué se puede sustituir, que se puede combinar internamente, que se puede combinar con un factor exterior, etc.

2.5.7. Matriz DAFO

La Matriz DAFO es una herramienta para ayudar a la organización a encontrar sus factores estratégicos críticos, para una vez identificados, usarlos y apoyar en ellos los cambios organizacionales: consolidando las fortalezas, minimizando las debilidades, aprovechando las ventajas de las oportunidades, y eliminando o reduciendo las amenazas.

Análisis Interno de la organización (Liderazgo, estrategia, personas, alianzas/recursos y procesos)

- Fortalezas: Describe los recursos y las destrezas que ha adquirido la empresa, ¿en qué nos diferenciamos de la competencia?, ¿Qué sabemos hacer mejor?
- Debilidades: Describe los factores en los cuales poseemos una posición desfavorable respecto a la competencia. Para realizar el análisis interno se han de considerar análisis de recursos, de actividades y de riesgos.

Análisis Externo de la organización (Mercado, sector y competencia)

- Oportunidades: Describen los posibles mercados, nichos de negocio, etc. que están a la vista de todos, pero si no son reconocidas a tiempo significa una pérdida de ventaja competitiva.
- Amenazas: Describen los factores que pueden poner en peligro la supervivencia de la organización, si dichas amenazas son reconocidas a tiempo pueden esquivarse o ser convertidas en oportunidades.

Una vez descrito las amenazas, oportunidades, fortalezas y debilidades de la organización se construyen la Matriz DAFO, que permite visualizar y resumir la situación actual de la empresa y definir la estrategia. Con los resultados del análisis DAFO, la empresa deberá definir una estrategia. Existen distintos tipos de estrategia empresariales:

- Defensiva: La empresa está preparada para enfrentarse a las amenazas. Si su producto o servicio ya no se considera líder, ha de resaltar lo que le diferencia de la competencia. Cuando baje la cuota de mercado, ha de buscar clientes que le resulten más rentables y protegerlos.
- Ofensiva: La empresa debe adoptar una estrategia de crecimiento. Cuando las fortalezas son reconocidas por sus clientes, es posible atacar a la competencia para resaltar las ventajas propias. Cuando el mercado está maduro es posible tratar de “robar” clientes lanzando nuevos modelos o servicios.
- Supervivencia: La empresa se enfrenta a amenazas externas sin las fuerzas internas necesarias para luchar contra la competencia. Es aconsejable dejar las cosas tal y como están hasta que se asienten los cambios que se producen.

- Reorientación: Aparecen oportunidades que se pueden aprovechar, pero la empresa carece de la preparación adecuada. Será necesario cambiar de política o de producto o servicio porque los actuales no están dando los resultados esperados.

2.5.8. Tormenta de ideas (Brainstorming)

La lluvia o tormenta de ideas es una técnica de grupo que permite la generación de ideas novedosas y útiles que se rige bajo reglas sencillas pero que deben ser seguidas con rigurosidad para asegurar el éxito de su aplicación.

Según (Gutiérrez y de la Vara, 2007), esta técnica constituye una forma de pensamiento creativo encaminada a que todos los miembros de un grupo participen libremente y aporten ideas sobre un tema.

La misma fue creada en 1941 por Alex Osborne y se utiliza con frecuencia en las etapas de identificación y definición de proyectos. Es una forma de pensamiento creativo encaminada a que todos los miembros de un grupo participen libremente y aporten ideas sobre un tema. Para realizar una lluvia de ideas se necesita:

- Redactar el objeto de la tormenta de ideas.
- Presentar las cuatro reglas conceptuales: ninguna crítica, ser no convencional, alcanzar la mayor cantidad de ideas posibles y apoyarse en otras ideas.
- Realizar la lluvia de ideas, escribiendo las ideas que van surgiendo durante el transcurso de la sesión en un lugar visible, y finalizando antes de que se note cansancio entre los participantes.
- Procesar las ideas.

Para la aplicación de esta técnica se realiza una sesión de trabajo entre los integrantes del equipo de trabajo y los expertos seleccionados, logrando que los participantes expresen todas sus ideas libremente y que se discutan las mismas de manera crítica y respetuosa.

2.6. Conclusiones parciales

Al término de este capítulo se arriban a las siguientes conclusiones:

- 1 El procedimiento propuesto para el control del proceso de estimulación en entidades estatales se concibe a partir de los análisis de las metodologías precedentes, el conocimiento teórico-práctico de la autora y la aplicación de la legislación vigente.
- 2 La propuesta se basa en el ciclo Deming lo cual contribuye al mejoramiento continuo del SGICH en la empresa.
- 3 Dicho procedimiento permite evaluar en la práctica la eficacia del proceso de compensación, pudiendo determinarse las deficiencias del mismo.

Capítulo III: Caso de estudio

3.1. Introducción

El presente capítulo tiene como objetivo aplicar el procedimiento propuesto anteriormente en el Centro Nacional para la Certificación Industrial (CNCI en lo adelante) como caso de estudio, para lo cual se seguirán cada uno de los pasos establecidos en el mismo.

3.2. Aplicación del procedimiento diseñado a un caso de estudio

3.2.1. Etapa I: Planificación del control

Paso 1: Selección y comunicación de la entidad a controlar

Se selecciona al CNCI como caso de estudio para aplicar el instrumento propuesto en el capítulo anterior ya que en este se han efectuado diversas investigaciones, cuyos resultados han quedado plasmados en proyectos de cursos, trabajos de diplomas y tesis de maestría, y ante el deseo de la alta dirección por mejorar cada día más la calidad de los servicios que aquí se brindan.

Posterior a esto se le comunica oficialmente al Centro la visita de control mediante la carta que se muestra en el [anexo 4](#).

Paso 2: Constitución del equipo de controladores

Para la realización del control se toma el equipo de trabajo reflejado en el anexo 1 de la presente tesis, debido al interés fundamentado de sus integrantes de evaluar personalmente la aplicación y resultados del procedimiento diseñado.

Dicho equipo es analizado con el órgano rector del control (CAP), cuya decisión práctica se inclina a mantener el número determinado, aunque solamente tres participarán en el terreno y el resto actuarán como consultores. Esta decisión se basa además en el carácter parcial del control ya que este abarca solamente un subsistema del SGICH y sus interrelaciones e integración con la gestión del centro.

En base a lo anterior se puede concluir que el equipo de control queda constituido por 7 Especialistas de las direcciones de Trabajo, Economía y Planificación, Finanzas y Precios y el CAP, de los cuales 5 poseen un nivel de competencia alto y 2 medio.

Analizando el nivel de competencias y el interés académico se designa como líder del equipo a la autora de la investigación, siendo esta quien representará al equipo durante el control.

Paso 3: Preparación del grupo de controladores

A partir de los resultados del paso anterior se realizan acciones de capacitación con los 2 especialistas de competencias medias, las cuales se desarrollan a través de la aclaración de aspectos dudosos en relación a la temática a evaluar.

La investigación en curso le dedica un espacio a establecer una imagen actual de la organización la cual queda como un aporte adicional, sirviendo de capacitación para los miembros del equipo, de ahí que quede registrada como una capacitación colectiva.

Caracterización del CNCI:

El 18 de septiembre del año 2000, queda oficialmente inaugurado el Centro Nacional para la Certificación Industrial (CNCI), "Julio César Castro Palomino", destinado a la preparación y certificación internacional de obreros del antiguo MINBAS, con el inicio de las actividades docentes de los Programas de Instrumentación y Electricidad, este último con el oficio de Electricista de Sistemas de Potencia.

Este mismo año se aprueba un proyecto de colaboración con el Gobierno de Canadá para la creación de capacidades en el CNCI y luego en el 2001 con la firma alemana SLV Halle, para recibir asesoría en la preparación de soldadores en el método de soldadura en plancha con electrodo revestido, lo que da lugar al Programa Soldadura.

En octubre de 2003 se crea en el CNCI la Oficina de Certificación de Obreros (DCO) con asesoría canadiense, que tiene como objetivo la certificación de competencias laborales incluyendo el seguimiento de los estudiantes y egresados en la industria. Con la incorporación de esta nueva función el CNCI deja de ser un Centro únicamente docente.

Para dar respuesta a las necesidades de capacitación en materia gerencial a los jefes inmediatos de los obreros, los cuales inciden de manera directa en el desempeño de estos últimos y por ende en la productividad del trabajo, se crea el Programa de Supervisores Industriales en el año 2004.

En enero de 2005 se funda la Dirección de Certificación Industrial (DCI), con la incorporación de un grupo de consultores, auditores y especialistas de empresas del antiguo MINBAS.

En febrero de ese mismo año tiene lugar el inicio de las actividades del segundo proyecto de colaboración internacional para el desarrollo de capacidades con el Gobierno de Canadá (CNCI 2), en el cual un componente a desarrollar es la preparación de inspectores de equipos de alto riesgo industrial (EARI) que comienza con la preparación de especialistas de la DCI en Canadá y más tarde con la preparación de especialistas del sistema empresarial del antiguo MINBAS en las aulas del CNCI.

El 2005 marca también el papel protagónico del CNCI en la Revolución Energética al iniciar la preparación de los operadores de grupos electrógenos diesel (GED) de la UNE y las inspecciones para la puesta en marcha de los emplazamientos de estos.

En noviembre de 2006 se convierte el CNCI en centro internacional al recibir a estudiantes de la República Bolivariana de Venezuela para prepararse como operadores de grupos electrógenos diesel, siguiéndole a este otros grupos de estudiantes nicaragüenses y haitianos, actualmente se forman 22 angolanos como operadores de centrales eléctricas diesel. La preparación internacional se enriquece con la salida de instructores para impartir cursos en Nicaragua, los cuales son valorados de positivos por los clientes.

Se propician así las condiciones que hacen que el Centro aumente su impacto en las entidades de la Industria Básica a través de dos factores: por un lado, la formación docente, por otro la incidencia de consultores en sistemas de gestión que brindan sus servicios mayoritariamente en las instalaciones de los clientes y auditores que verifican el grado de implementación de estos sistemas, pero a su vez ofrecen una retroalimentación de las necesidades de la industria cubana.

En la actualidad el CNCI funciona como Unidad Presupuestada en ambas monedas, adscripta al Órgano Central del Ministerio de Energía y Minas (MINEM), y posee solamente una sede. En el [anexo 5](#) se aprecia la estructura organizativa del centro.

Planteamiento estratégico del Centro:

Misión: Contribuir al aumento de la productividad, calidad y seguridad de la industria cubana, así como al incremento de la competitividad de su fuerza de trabajo al brindar conocimientos, hábitos y habilidades prácticas que le permitan obtener su certificación internacional y prestar servicios para desarrollar sistemas de gestión empresarial y verificar la operación segura de equipos tecnológicos de alto riesgo industrial.

Visión: Constituir un colectivo de excelencia, reconocido nacional e internacionalmente por su competencia, el éxito de los egresados de su proceso docente, la calidad de sus servicios técnicos y la continua satisfacción de las necesidades industriales

El CNCI tiene como **Objeto Empresarial**, aprobado mediante la Resolución No. 839/2013 del Ministro de Economía y Planificación, Adel Izquierdo Rodríguez, la realización de las siguientes actividades:

- Prestar servicios de capacitación, habilitación y homologación en materia técnica.
- Prestar servicios de consultoría para la implantación de sistemas de gestión empresarial y la aplicación de auditorías a los mismos, excepto de tercera parte; así como de inspección técnica, pruebas y ensayos de equipos y sistemas industriales.
- Ofrecer servicios de certificación de equipos de alto riesgo industrial y competencias laborales.

Características de la fuerza de trabajo:

La fuerza de trabajo que labora en esta entidad está compuesta por 126 trabajadores distribuidos por edad, sexo y categoría ocupacional como se muestra en las tablas 3.1 y 3.2.

Tabla 3.1: Distribución de la fuerza laboral del CNCI por rango de edad. Fuente: Elaboración propia.

Rango de edad	Cantidad de trabajadores
entre 20 y 29 años	5
entre 30 y 39 años	3
entre 40 y 59 años	114
entre 60 y 64 años	3
entre 65 y 69 años	1

Tabla 3.2: Distribución de la fuerza laboral del CNCI por sexo y categoría ocupacional. Fuente: Elaboración propia.

Trabajadores por Categoría Ocupacional y Sexo						
	F	%	M	%	Total	%
Operarios	2	4	8	10	10	8
Servicios	5	10	0	0	5	4
Técnicos	38	79	58	74	96	76
Administrativos	0	0	0	0	0	0
Cuadros	5	10	10	13	15	12
Total	48	38	78	62	126	

Con el objetivo de completar el análisis anterior se confecciona la matriz DAFO, determinándose así las oportunidades y amenazas que se presentan en el mercado, y las fortalezas y debilidades del Centro como se muestra en la figura 3.1. Según el análisis anterior la empresa presenta una posición defensiva por lo que se emplean estrategias de desarrollo para superar debilidades a fin de aprovechar oportunidades.

Ha de señalarse que algunos de los elementos del análisis DAFO están relacionados con la administración del capital humano por lo que se requiere controlar la evolución en el tiempo de los procesos que la integran y evaluar así su eficacia para una adecuada gestión. En este sentido se particulariza en el sistema de estimulación moral y material.

En cuanto a la estimulación, se rigen principalmente por las normativas siguientes:

- Familia de NC 3000.
- Ley 116/2014 de la Asamblea Nacional del Poder Popular: Código del Trabajo.
- Decreto 326/2014 del Consejo de Ministros: Reglamento del Código de Trabajo.
- Resoluciones 13/2004: Lineamientos para la estimulación moral, MTSS.
- Resolución 6/2013: Sistema salarial del MINEM, MTSS.
- Resolución 100/2015: Reglamento para el otorgamiento de los estímulos por la eficiencia económica a los trabajadores, por los resultados obtenidos, MFP.
- Resolución 17/2014: Formas y sistemas de pago, MTSS.

- Acuerdo 5272/2004 del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros: Estimulación en Divisa.

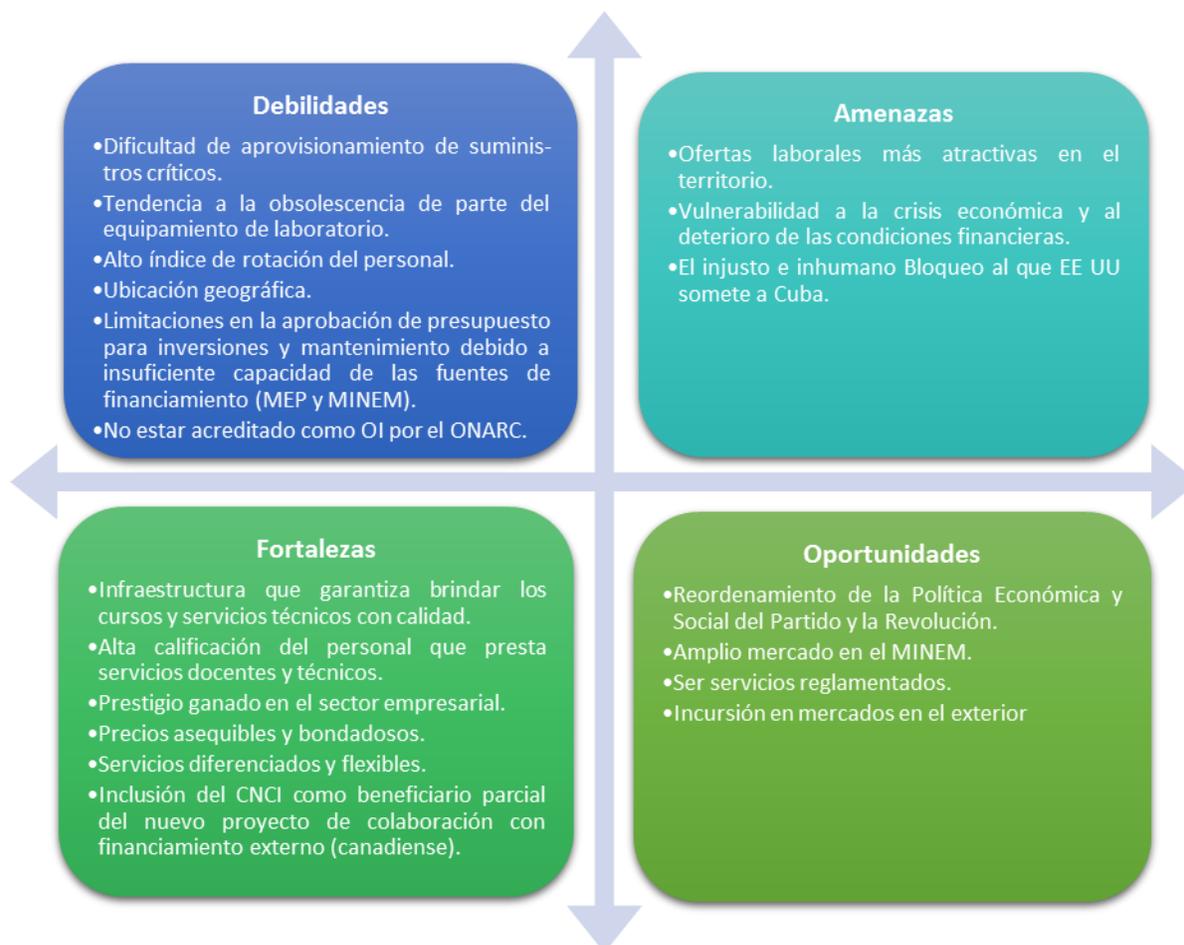


Figura 3.1: Matriz DAFO del CNCI. Fuente: Elaboración propia.

3.2.2. Etapa II: Ejecución del control

Paso 4: Apertura del control

La ejecución del control comienza con la realización de la reunión inicial (o de apertura) donde se ratifica el objetivo y alcance del mismo y se establece el personal que participará en este en representación de la entidad, siendo estos:

- ✓ Director General del CNCI,
- ✓ Director de Recursos Humanos,
- ✓ Especialista en Capacitación,

- ✓ Especialista en Recursos Laborales,
- ✓ Secretario del Buró Sindical,
- ✓ Especialista en Seguridad y Salud en el Trabajo,
- ✓ Directora Económica Financiera.

El control tiene por objetivo evaluar el proceso de estimulación en el centro y abarca en profundidad el subsistema de estimulación moral y material así como, de forma general, los demás subsistemas de la GRH que se relacionan con este. Dentro de los temas y documentos a valorar se encuentran:

- a) Convenio Colectivo de Trabajo,
- b) Actas del Consejo de Dirección y de Afiliados,
- c) Programa de Acciones de Estimulación Moral,
- d) Presupuesto destinado a la estimulación moral y material,
- e) Plantilla de cargos y servicios,
- f) Nóminas y prenóminas,
- g) Sistema(s) de pago por resultados y su(s) Reglamento(s),
- h) Expedientes laborales,
- i) Reglamento Interno y el Sistema de Estimulación en Divisas,
- j) Aspectos relacionados con la SST (EPP, estudios ergonómicos, ambiente laboral, etc.),

Paso 5: Selección de los métodos y herramientas a utilizar

Para el desarrollo del control se utilizan como herramientas de captación de información la lista de chequeo y el cuestionario reflejados en el procedimiento diseñado (anexos CH.01.A3 y CH.01.A4 respectivamente), y como herramienta de evaluación algunos de los indicadores propuestos en el apartado 2.4.2 de la presente tesis.

Para determinar la importancia de cada uno de los indicadores, y por ende aquellos a utilizar, se les calcula el coeficiente de concordancia (Cc) y el Rj, siendo este último la sumatoria de los valores otorgados por cada experto donde se considera 7 el menos importante y 1 el más importante. El orden de importancia queda definido por el que menor Rj posea, siempre y cuando se cumple para cada caso que el $Cc \geq 60\%$. Lo anterior se evidencia en la siguiente tabla:

Tabla 3.3: Determinación del orden de importancia de los indicadores. Fuente: Elaboración propia.

Indicadores \ Expertos	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	ΣR_j	Cc	Orden
Fluctuación laboral	4	4	6	4	4	4	5	31	71.4	4
Porcentaje de pagos fuera de tiempo	3	2	3	1	3	3	3	18	71.4	3
Porcentaje de trabajadores capacitados	7	7	7	7	7	5	7	47	85.7	6
Porcentaje de errores en el pago	2	3	2	2	1	2	2	14	71.4	2
Grado de satisfacción con el sistema de estimulación moral	1	1	1	3	2	1	1	10	71.4	1
Utilización del fondo de tiempo	5	5	5	5	5	7	4	31	71.4	4
Aprovechamiento de la jornada laboral	6	6	4	6	6	6	6	40	85.7	5

Una vez establecido el orden de importancia de los indicadores y por consenso del equipo de trabajo se decide utilizar solamente los siguientes:

1. Grado de satisfacción con el sistema de estimulación moral.
2. Porcentaje de errores en el pago.
3. Porcentaje de pagos fuera de tiempo.
4. Fluctuación laboral.
5. Utilización del fondo de tiempo.

La ficha de los indicadores se recoge en el anexo CH.01.A2 del procedimiento diseñado.

Paso 6: Recopilación y análisis de la información

Como parte de esta etapa se realizan además entrevistas no estructuradas con algunos directivos y trabajadores del Centro, los cuales expresaron su opinión respecto al SEMM. De igual forma se recopila información a través del cuestionario y la lista de chequeo propuestas en el procedimiento diseñado:

Tabla 3.4: Lista de chequeo para la evaluación del SEMM aplicada en el CNCI. Fuente: Elaboración propia.

Requisitos mínimos a controlar	Si	No	Observación
Poseen el Programa de Acciones de Estimulación Moral y el mismo se encuentra aprobado por la autoridad facultada.	X		Si bien poseen este programa el mismo se encuentra desactualizado.
Este Programa contiene las acciones de estimulación, responsables y fechas de cumplimientos de cada una de ellas.	X		
La alta dirección evalúa periódicamente con la organización sindical los resultados y cumplimiento del Programa de Acciones de Estimulación Moral.	X		
El programa está dirigido al reconocimiento de:			
<ul style="list-style-type: none"> • Los resultados del trabajo en un período determinado 	X		
<ul style="list-style-type: none"> • Los resultados de la superación 	X		
<ul style="list-style-type: none"> • La promoción a cargos de mayor responsabilidad o como reserva de cuadros 	X		
<ul style="list-style-type: none"> • La permanencia o años de servicios prestados, vinculados a los resultados eficientes del trabajo 	X		

<ul style="list-style-type: none"> • Las innovaciones y racionalizaciones 	X		
<ul style="list-style-type: none"> • Los resultados de la emulación 	X		
Se da cumplimiento al presupuesto de estimulación moral a nivel de empresa.	X		En años anteriores si se ha ejecutado este presupuesto pero en el presente no se ha otorgado aún al CNCI presupuesto alguno para la estimulación moral.
Las plantillas de cargos se encuentran según los modelos establecidos en el Código del Trabajo y se encuentran aprobadas por la autoridad competente.	X		Las plantillas se encuentran aprobadas por el J'Dpto. de Regulación y Control del MINEM, ya que este es la autoridad facultada para ello.
La organización cumple con la legislación vigente en cuanto al pago a los trabajadores de los salarios que les correspondan de acuerdo con la escala salarial y cargo que desempeñen.	X		
El pago a los trabajadores se realiza en tiempo y sin afectaciones o errores.	X		
Se cumple con lo estipulado respecto a los pagos correspondientes al trabajo extraordinario, días de conmemoración nacional y feriados y las vacaciones anuales	X		

Se establecen pagos adicionales como los Coeficientes de Interés Económico Social (CIES), Condiciones Laborales Anormales (CLA), antigüedad o años de servicios, etc.	X		El Centro realiza pagos adicionales por CIES a personal que proviene de la antigua Central Electronuclear (CEN), horario irregular a los choferes, maestrías, trabajar en el Sector, por la categoría de Técnico y por las diferentes Certificaciones.
Se encuentran aprobados los Sistemas de Pagos por Rendimiento (SPPR) y sus Reglamentos en la entidad y estos últimos forman parte del CCT.	X		Si bien el Centro posee 3 SPPR siendo los mismos para la Dirección Docente, la Administración y la DCI, sus Reglamentos no forman parte del CCT.
Dichos Sistemas y Reglamentos cumplen con lo establecido en el resuelvo quinto de la Resolución 6/2016.	X		
La alta dirección aplica, evalúa y controla los sistemas de pago así como los resultados que se obtengan.	X		
Existen estudios de organización del trabajo que garanticen la utilización racional de la fuerza de trabajo.		X	
Se rinde cuenta periódicamente ante los	X		

organismos superiores y el colectivo de trabajadores de los resultados que se obtienen de la aplicación, evaluación y control de los sistemas de pago.			
Se encuentran actualizados los Modelos SNC-2-25, tiempos de servicios y salarios devengados.	X		
Las nóminas de pago están correctamente elaboradas y archivadas.	X		
La entidad posee aprobado el Reglamento Interno y el Sistema de Estimulación en Divisas y el mismo forma parte del CCT.	X		
Las bases del Sistema de Estimulación en Divisas se encuentran aprobadas por el MTSS.	X		
Las certificaciones emitidas por los funcionarios responsabilizados con el cumplimiento de los indicadores formadores y condicionantes de cada sistema de pago y estimulación en CUC se hacen debidamente y por escrito.	X		
Se encuentra aprobado el Procedimiento elaborado para la Estimulación por la Eficiencia Económica	-	-	Este aspecto no procede en el Centro.
Está creada en la entidad la Comisión para el análisis del otorgamiento del estímulo anterior	-	-	
Se da cumplimiento al presupuesto de estimulación material a nivel de empresa y por área, así como de los percápitas aprobados para la entidad.	X		

Se han realizado estudios del microclima laboral con el objetivo de tomar acciones que conlleven al mejoramiento del mismo.	X		Se han realizado estudios por el Especialista de SST y estudiantes de la Universidad de Cienfuegos como parte de sus trabajos de cursos, tesis de grado y maestría.
Se tienen en cuenta, siempre que se pueda, aspectos ergonómicos (y en especial antropométricos) a la hora de realizar la compra de muebles, equipos y material de oficina.	X		
La entidad asegura a los trabajadores los EPP necesarios para la realización de las actividades.	X		
Las condiciones higiénico-sanitarias de la entidad son buenas	X		
La alta dirección evalúa sistemáticamente la efectividad de los sistemas de estimulación moral y material a los trabajadores, a partir de verificar el comportamiento del clima laboral y los resultados productivos y de servicios de la organización.	X		

Con el objetivo de conocer el parecer de los trabajadores respecto al proceso de estimulación en el Centro, se aplica el cuestionario propuesto, para lo cual se determina como población a dichos trabajadores realizándose la selección de los necesarios a encuestar a través de (Sampieri, 2000):

$$n = \frac{NPq}{\frac{(N-1)B^2}{z^2} + Pq}$$

Dónde:

n = tamaño muestral

N = tamaño de la población (125 trabajadores)

P = proporción muestral o su estimado

q = 1-P

B = error permisible (5%)

z = valor de z para un nivel de significación deseado. En este caso para un nivel de significación de 95%, siendo Z=1.96.

Dado que se hace difícil contar con un estimado real de la desviación estándar, se utilizan los parámetros p=q=0,5 pues estos valores garantizan el mayor tamaño de muestra posible.

De lo anterior resulta:
$$n = \frac{125 \cdot 0.5 \cdot 0.5}{\frac{(125-1) \cdot 0.0025}{3.8416} + 0.5 \cdot 0.5} = 94.5 = 95 \text{ trabajadores}$$

Aplicada la encuesta a los 95 trabajadores y con el objetivo de identificar cuáles son las variables que marcan la diferencia entre los trabajadores satisfechos y los no satisfechos se realiza el procedimiento no paramétrico Mann-Whitney, donde las variables que establezcan diferencias significativas en el criterio de satisfacción del cliente, son aquellos factores que discriminan hacia Satisfecho o Insatisfecho al consumidor. La tabla resumen se muestra a continuación:

Tabla 3.5: Procesamiento de la encuesta aplicada a los trabajadores del CNCI. Fuente: Software SPSS 18.0.

Estadísticos de contraste ^a				
	U de Mann-Whitney	W de Wilcoxon	Z	Sig. asintót. (bilateral)
Considerando el aporte y el esfuerzo que Ud. realiza en el trabajo, el salario que gana es	998,500	1559,500	-,211	,833

Ha tenido problemas con su salario en cuanto a descuentos injustificados, equivocaciones, demoras, etc.	1014,500	2967,500	-,120	,905
Al finalizar su jornada laboral conoce la cantidad de dinero que le corresponde por el trabajo realizado	763,500	1324,500	-2,410	,016
Las normas actuales para Ud. poderlas cumplir requieren de un esfuerzo	1003,000	1564,000	-,247	,805
El trabajo que realiza	843,000	2796,000	-1,656	,098
Suponiendo que Ud. empezara a trabajar por vez primera	925,000	2878,000	-,899	,369
Desde que está trabajando en este centro	988,000	1549,000	-,335	,738
Las condiciones existentes en su puesto de trabajo (ruido, polvo, vibraciones, iluminación, etc.) las considera	967,500	1528,500	-,754	,451
En su puesto de trabajo existen los medios de protección necesarios para realizar su actividad sin exponerse a molestias o posibles accidentes	961,500	1522,500	-,669	,504
Considera que los problemas existentes en su puesto de trabajo sobre protección e higiene, pueden resolverse	965,500	1526,500	-,712	,477

Los instrumentos, herramientas, etc., que ud. utiliza en su trabajo tienen una calidad	787,000	2740,000	-2,389	,017
Se siente Ud. estimulado a emular con los demás compañeros de trabajo	1015,500	2968,500	-,076	,939
Se dan a conocer en el centro la marcha de la emulación, los obreros más eficientes así como los más retrasados y las deficiencia	999,000	1560,000	-,223	,823
Los ganadores de la emulación	709,500	1270,500	-3,525	,000

a. Variable de agrupación: En sentido general su satisfacción respecto al sistema de estimulación, tanto material como espiritual, que utiliza la entidad es

Del análisis de la tabla anterior se desprende que las variables que marcan diferencia significativa (aquellas variables que su significación asintótica es menor que el nivel de significación establecido para el estudio) a la hora de discriminar los criterios de satisfacción de los trabajadores son:

1. Conocimiento, por parte del trabajador, de la cantidad de dinero que le corresponde por el trabajo realizado al fin de la jornada laboral.
2. Calidad de los instrumentos y herramientas utilizados para realizar el trabajo.
3. Estímulos obtenidos por los ganadores de la emulación.

Esto se puede corroborar mediante el análisis de las tablas puntuales de frecuencia para tales variables:

Tabla 3.6: Tabla de frecuencia para la variable 1. Fuente: Software SPSS 18.0.

Al finalizar su jornada laboral conoce la cantidad de dinero que le corresponde por el trabajo realizado

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos si	62	65,3	65,3	65,3

a veces	22	23,2	23,2	88,4
no	11	11,6	11,6	100,0
Total	95	100,0	100,0	

Tabla 3.7: Tabla de frecuencia para la variable 2. Fuente: Software SPSS 18.0.

Los instrumentos, herramientas, etc., que ud. utiliza en su trabajo tienen una calidad

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos buena	69	72,6	72,6	72,6
regular	26	27,4	27,4	100,0
Total	95	100,0	100,0	

Tabla 3.8: Tabla de frecuencia para la variable 3. Fuente: Software SPSS 18.0.

Los ganadores de la emulación

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos obtienen estímulos morales y materiales	76	80,0	80,0	80,0
no sabe	16	16,8	16,8	96,8
no obtienen estímulos	3	3,2	3,2	100,0
Total	95	100,0	100,0	

3.2.3. Etapa III. Evaluación de los resultados

Paso 7: Evaluación de la eficacia del proceso

La evaluación de la eficacia del proceso se realiza conforme con lo explicado en el apartado 2.4.3 del capítulo anterior, de ahí que para cada indicador sea necesario obtener su peso y calificación (según lo recogido en la ficha de cada uno en el anexo CH.01.A2 del procedimiento):

1. Grado de satisfacción con el sistema de estimulación moral:

La calificación de este indicador basada en su patrón de referencia, se toma mediante la pregunta 15 del cuestionario aplicado para la cual se realiza la tabla de frecuencia

correspondiente, la cual permite corroborar que de 95 trabajadores encuestados solamente el 5.3% de ellos no se siente satisfecho con el proceso de estimulación aplicado por el Centro.

Tabla 3.9: Tabla de frecuencia para la pregunta 15 del cuestionario. Fuente: Software SPSS 18.0.

En sentido general su satisfacción respecto al sistema de estimulación, tanto material como espiritual, que utiliza la entidad es

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	me siento satisfecho	69	72.6	72.6	72.6
	me siento medianamente satisfecho	17	17.9	17.9	90.5
	me siento insatisfecho	9	9.5	9.5	100,0
	Total	95	100,0	100,0	

De lo anterior se deriva que al realizar el cálculo del indicador se obtenga como calificación 2 puntos:

$$\begin{aligned} \text{Grado de satisfacción con el sistema de estimulación moral} &= \frac{\text{Trabajadores satisfechos}}{\text{Total de trabajadores}} * 100 \\ &= \frac{86}{95} * 100 = 90\% \end{aligned}$$

2. Porcentaje de errores en el pago:

Al revisar las nóminas de pagos correspondientes al mes de noviembre se evidencia que no existen errores en los pagos efectuados, de ahí que la calificación para este indicador sea de 3 puntos.

3. Porcentaje de pagos efectuados fuera de tiempo:

La revisión de las nóminas de pagos correspondientes al periodo de enero a noviembre de 2016 arroja que en dicho lapso no se han efectuado pagos fuera de tiempo. De lo anterior se deriva que la calificación de este indicador sea de 3 puntos.

4. Fluctuación laboral:

Al calcular este indicador se obtiene un porcentaje de 1.8, de ahí que la calificación obtenida sea de 2 puntos.

5. Utilización del fondo de tiempo:

La evaluación de este indicador se realiza a través del modelo de fondo de tiempo del Centro, el cual se refleja a continuación:

Tabla 3.10: Fondo de tiempo del CNCI correspondiente al mes de noviembre de 2016. Fuente: Registros del fondo de tiempo del CNCI.

Indicadores	UM	Actual	Año Anterior	%
Días Calendarios	Días	30	30	100
Prom. Trabajadores	Uno	118	123	96
Fondo de Tiempo Calendario	H-D	3540	3690	96
(-) Días Feriados y Conmemoración. Nacional	H-D	-	-	-
Descanso Semanal	H-D	472	615	78
Vacaciones	H-D	21	30	70
Fondo de Tiempo Máximo Utilizable	H-D	3047	3045	100
(-) Movilizaciones	H-D	-	-	-
Obligac. Estatales y Sociales	H-D	-	-	-
Licencias	H-D	-	-	-
Accidentes de Trabajo	H-D	-	-	-
Enfermedad Menos de 3 Días	H-D	-	1	-
Enfermedad Mas de 3 Días	H-D	72	20	360
Autorizaciones Administrativas	H-D	-	2	-
Ausencia Injustificada	H-D	-	-	-
Llegadas Tardes y Salidas Antes de Hora	H-D	-	-	-

Interrupciones	H-D	-	-	-
De ellas: rotura de equipos	H-D	-	-	-
Falta de piezas, Mat. Primas y Materiales	H-D	-	-	-
Ciclón, lluvias, incendios, derrumbes, etc.	H-D	-	-	-
Falta de energía, combustible, agua, etc.	H-D	-	-	-
Paralización temporal de equipos, maq.	H-D	-	-	-
Reparación general o MTTO	H-D	-	-	-
Fondo de Tiempo No Utilizado	H-D	72	23	313
Fondo de Tiempo Utilizado	H-D	2975	3022	98
Índice de Ausencia	%	2.4	0.8	300
Índice de Ausentismo	%	2.4	0.8	300

Debido a que el índice de utilización del fondo de tiempo es del 98%, la calificación de este indicador es de 3 puntos.

Una vez evaluados los indicadores seleccionados, se propone un peso para cada uno de ellos como resultado del consenso del equipo de trabajo. Con todo esto se procede a evaluar de forma integral el proceso como se muestra a continuación:

Tabla 3.11: Evaluación de la eficacia del proceso de estimulación moral y material en el CNCI.
Fuente: Elaboración propia.

Indicador	Calificación	Peso	Evaluación
Grado de satisfacción con el sistema de estimulación moral	2	0.35	0.70
Porcentaje de errores en el pago	3	0.25	0.75
Porcentaje de pagos efectuados fuera de tiempo	3	0.20	0.60

Fluctuación laboral	2	0.10	0.20
Utilización del fondo de tiempo	3	0.10	0.30
Evaluación integral del proceso			2.55

Dado que la evaluación integral del proceso, basada esta en las dimensiones resultantes del control para cada indicador, arroja una puntuación de 2.55 el mismo no se considera eficaz.

Paso 8: Preconclusiones del control

Las preconclusiones del control se efectúan en el local de la Dirección del Centro con la participación del personal involucrado en el mismo. Se le comunica así que una vez concluido todo el análisis el proceso se considera no eficaz, debiendo centrarse los esfuerzos en eliminar las deficiencias detectadas, siendo estas:

- El Programa de Acciones de Estimulación Moral se encuentra desactualizado, lo cual influye en que el 10% de los trabajadores no se sienta satisfecho con este.
- Este año no ha sido asignado presupuesto de estimulación moral alguno, aspecto que de igual forma influye en ese 10%.
- El Reglamento de los Sistemas de Pagos por Rendimiento no forma parte del Convenio Colectivo de Trabajo, aspecto este tiene gran relación con el hecho de que los trabajadores conozcan o no el monto en dinero que les corresponde, al finalizar la jornada laboral, por el trabajo realizado.
- Aun cuando en periodos anteriores se han realizado estudios de organización del trabajo que garantizan la utilización racional de la fuerza de trabajo, en la actualidad no existe evidencia de que estos se encuentren actualizados.

3.2.4. Etapa IV: Conclusiones y mejora continua

Paso 9: Elaboración del informe final

El informe final es elaborado y entregado al CAP el día 27 de enero del presente año, donde es discutido con la Dirección del Centro y los especialistas que conforman el equipo de control. Dicho informe se muestra a continuación:

Cienfuegos, 27 de enero de 2017.

“Año 59 de la Revolución”

Informe final del control efectuado al CNCI para la evaluación del proceso de estimulación moral y material

El control efectuado del 19 al 22 de diciembre del 2016 al Centro Nacional de Certificación Industrial, tenía como objetivo aplicar el procedimiento diseñado para el control del proceso de estimulación moral y material a un caso de estudio. Dentro de los temas y documentos evaluados se encuentran:

- a) Convenio Colectivo de Trabajo,
- b) Actas del Consejo de Dirección y de Afiliados,
- c) Programa de Acciones de Estimulación Moral,
- d) Presupuesto destinado a la estimulación moral y material,
- e) Plantilla de cargos y servicios,
- f) Nóminas y prenóminas,
- g) Sistema(s) de pago por resultados y su(s) Reglamento(s),
- h) Expedientes laborales,
- i) Reglamento Interno y el Sistema de Estimulación en Divisas,
- j) Aspectos relacionados con la SST (EPP, estudios ergonómicos, ambiente laboral, etc.),

En el mismo se utilizan como herramientas para la captación de información la lista de chequeo y el cuestionario, la cuales posibilitan detectar las siguientes deficiencias:

- El Programa de Acciones de Estimulación Moral se encuentra desactualizado, lo cual influye en que el 10% de los trabajadores no se sienta satisfecho con este.
- Este año no ha sido asignado presupuesto de estimulación moral alguno, aspecto que de igual forma influye en ese 10%.
- El Reglamento de los Sistemas de Pagos por Rendimiento no forma parte del Convenio Colectivo de Trabajo, aspecto este tiene gran relación con el hecho de que los trabajadores conozcan o no el monto en dinero que les corresponde, al finalizar la jornada laboral, por el trabajo realizado.
- Aun cuando en periodos anteriores se han realizado estudios de organización del trabajo que garantizan la utilización racional de la fuerza de trabajo, en la actualidad no existe evidencia de que estos se encuentren actualizados.

Se pudo apreciar además que los factores que más inciden en la satisfacción de los trabajadores con el sistema de estimulación aplicado son:

1. Conocimiento de la cantidad de dinero que le corresponde por el trabajo realizado al fin de la jornada laboral.
2. Calidad de los instrumentos y herramientas utilizados para realizar el trabajo.
3. Estímulos obtenidos por los ganadores de la emulación.

En sentido general se concluye que al evaluar el proceso de estimulación moral y material en el CNCI, a través del uso de indicadores asociados a dimensiones, este se considera **NO EFICAZ**. De ahí que deban centrarse los esfuerzos por mitigar las deficiencias anteriormente señaladas y por buscar alternativas más tentadoras de estimulación a los trabajadores. La tabla siguiente muestra la valoración realizada:

Indicador	Calificación	Peso	Evaluación
Grado de satisfacción con el sistema de estimulación moral	2	0.35	0.70
Porcentaje de errores en el pago	3	0.25	0.75

Porcentaje de pagos efectuados fuera de tiempo	3	0.20	0.60
Fluctuación laboral	2	0.10	0.20
Utilización del fondo de tiempo	3	0.10	0.30
Evaluación integral del proceso			2.55

Elaborado por: María Eliza Sánchez García

Especialista Provincial en GRH, DPTSS de Cienfuegos.

Paso 10: Plan de medidas y recontrol

Entregado el informe final a la entidad se solicita a la misma que presente el Plan de Medidas para la eliminación o disminución de las deficiencias detectadas durante el control en un plazo no mayor a 10 días posteriores a la entrega del mismo.

La fecha del recontrol se fija para 3 meses posteriores a la conclusión del control (primera quincena de mayo) y se corroborará en este el cumplimiento del plan de medidas elaborado por la entidad y la eficacia de las medidas tomadas.

3.3. Conclusiones parciales

Aplicado el procedimiento propuesto se puede arribar a las siguientes conclusiones:

1. La aplicación del procedimiento diseñado en el capítulo anterior, para el control del proceso de estimulación moral y material, en el CNCI permite detectar las deficiencias que presenta este en cuanto al tema evaluado y por ende emprender así acciones de mejora.

2. Al tomar en cuenta un grupo de variables relacionadas con la medición de la satisfacción de los trabajadores respecto al sistema de estimulación del Centro se llega a un análisis coherente desembocado en la mejora de la eficacia de este proceso.
3. La utilización de indicadores es fundamental para la evaluación del proceso objeto de estudio ya que permite darle continuidad operativa y efectuar los ajustes que se deriven de este análisis.

Conclusiones

Al término de la investigación se puede concluir que:

1. Como resultado de la revisión documental realizada en el capítulo I de la presente tesis se concluye que los sistemas de estimulación no son más que un conjunto de acciones encaminadas al logro de los objetivos estratégicos de la organización, al mismo tiempo que se asegura la satisfacción de las necesidades tanto materiales como espirituales de los trabajadores.
2. Se diseña un procedimiento para el control del proceso de estimulación en entidades estatales del territorio cienfueguero, el cual se basa en las etapas presentes en el ciclo Deming e integra los requisitos establecidos en la NC 3001:2007 y demás normativas vigentes en esta materia.
3. La aplicación práctica del procedimiento propuesto en el Centro Nacional para la Certificación Industrial como caso de estudio, permite detectar aquellos puntos débiles que dan al traste con que el proceso de estimulación en el mismo no se lleve a cabo de manera eficaz.
4. De forma general el procedimiento diseñado admite ser utilizado por las propias entidades como actividad sistemática de control (autocontrol), ya que posibilita la revisión completa de todos los subprocesos que componen el proceso de estimulación moral y material y sus resultados, identificando así oportunidades de mejoras.

Recomendaciones

Teniendo en cuenta lo anterior se recomienda:

1. Aplicar sistemáticamente el procedimiento de control propuesto con el objetivo de identificar aquellos factores que constituyen deficiencias en el mismo y tomar acciones para su corrección, contribuyendo así a la mejora continua del proceso de estimulación y por ende del SGICH.
2. Corregir la lista de chequeo siempre que ocurran cambios en el marco regulatorio de la Gestión de Capital Humano en el país y demás legislaciones relacionadas, y realizar los debidos ajustes que se deriven del monitoreo de los indicadores para mantener actualizadas las herramientas de evaluación.
3. Socializar los resultados obtenidos con otras entidades del territorio interesadas en implantar una gestión de los sistemas de estimulación de forma eficaz.

Bibliografía

- Acosta. (1984). *Teoría y Práctica de los Mecanismos de Dirección de la Economía en Cuba*. La Habana Cuba: Editorial Ciencias Sociales.
- Aguilera, J. A. (2009). *Control de la Gestión de los Recursos Humanos*. Retrieved from <http://www.gestiopolis.com/finanzas-contaduria/control-de-la-gestion-de-los-rrhhauditorias.htm>.
- Álvarez, & Estevéz. (2010). *Diseño de un procedimiento para el autocontrol del Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano en la Empresa Comercializadora de Combustibles de Cienfuegos*. (Tesis de grado). Universidad Carlos Rafael Rodríguez, Cienfuegos.
- Angulo, D. (2008). *La auditoría en la Gestión de los Recursos Humanos como método de control integral*.
- Martín Arribas, M.C. (2004). Diseño y validación de cuestionarios. *Revista Matronas Profesión*. Madrid, España.
- Asamblea Nacional del Poder Popular. (2013). *Ley 116 Código de Trabajo*.
- Barnat, J. et al. (1995). *Diccionario enciclopédico Nauta Maior*. Barcelona, España: Ediciones Nauta.
- Bedodo, & Giglio. (2006). *Motivación laboral y compensaciones*. Santiago.
- Beer, M. et al. (1989). *Gestión de los Recursos Humanos*. España: Ed. Ministerio del Trabajo.
- Beltrán, Carmona, Carrasco, & Tejedor. (2002). *Guía para una gestión basada en procesos*. Instituto Andaluz de Tecnología: Imprenta Berekintza.
- Castillo. (1996). *Diagnóstico de las Dimensiones Esenciales de la Motivación Concretas en áreas no docentes del ISCAB*. Bayamo.
- Chiavenato. (1988). *Administración de recursos humanos*. México: Ed. McGraw-Hill.
- Chiavenato. (2002). *Administración de Recursos Humanos* (Quinta edición.). Bogotá, Colombia: Editorial Mc Graw-Hill.
- Chiavenato. (2009). *Administración de Recursos Humanos* (Primera Parte.). La Habana: Editorial Félix Varela.
- Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros. (2004). *Acuerdo 5272 Estimulación en Divisa*.
- Consejo de Ministros. (2014). *Decreto 326 Reglamento del Código de Trabajo*.

- Cortés Cortés, M., & Iglesias León, M. (2005). *Generalidades sobre la Metodología de la Investigación*. México, D.F.: UNACAR.
- Covas, D. V. (2009). *Diseño de un procedimiento para implantar el Modelo de Gestión Integrada de capital Humano en empresas seleccionadas de la provincia de Cienfuegos*. (Tesis de Grado), Universidad de Cienfuegos, Cienfuegos.
- CTC. (1989). *Los Sindicatos en el Proceso de Rectificación Informe Central (Anteproyecto) XVI Congreso de la CTC*. Ciudad de La Habana. 22 pág.
- CTC. (1990). *Estatutos y Resoluciones Aprobados en el XVI Congreso*. Ciudad de la Habana. Ed. (Tabloide) 32 pág.
- Cuesta, A. (1997). *Tecnología de gestión de recursos humanos* (Primera Edición.). Ciudad de La Habana, Cuba: Editorial Academia.
- Cuesta, A. (2005). *Tecnología de gestión de recursos humanos* (Segunda Edición.). Ciudad de La Habana, Cuba: Editorial Academia.
- Cuesta, A. (2010). *Tecnología de gestión de recursos humanos* (Tercera Edición.). Ciudad de La Habana, Cuba: Editorial Academia.
- Doménech, R. (2005). *Norma GRH 27001 Implantación de un Sistema de Gestión de Recursos Humanos*. Retrieved from <http://www.gestiopolis.com/Canales4/rrhh/normagr27.htm>.
- Drucker. (1996). *Administración y Futuro*. Bueno Aire: Ed. sudamericana, 250 pág.
- Engels. (1979). *Dialéctica de la naturaleza*. La Habana: Editorial Política.
- Fernández, & Baeza. (2002). El psicólogo organizacional como gestor de compensaciones. *Revista Tendencia en Psicología organizacional*, (1).
- Flannery, Hofrichter, & Platten. (1997). *Personas, desempeño y pago: compensación dinámica para el nuevo entorno de negocios*. Buenos Aires, Argentina: Editorial Paidós.
- García, Posada, & Hernández. (2012). *La motivación y los sistemas de recompensas y su impacto en la producción. Contribuciones a la Economía*.
- GEPE. *Guía de control a las empresas en perfeccionamiento empresarial*.
- González. (1984). *El Salario*. La Habana: CEDEM UH.

- González. (1994). *Motivación y Personalidad*. Bolivia: Ed. Universitaria Sucre.
- Gutiérrez, H., & de la Vara, R. (2007). *Control Estadístico de la Calidad y Seis Sigma*. La Habana: Félix Varela.
- Hammer. (1994). *Reingeniería de la empresa*. Barcelona: Ed. Parramón.
- Harper, & Lynch. (1992). *Manuales de recursos humanos (1 al 12.)*. Madrid: Ed. La Gaceta de los Negocios.
- Hernández et al. (1998). *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill.
- Hernández Sampieri, R. (2000). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw-Hill.
- IEIT. (2007). *Procedimiento documentado de Competencias Laborales*. Instituto de Estudios e Investigaciones del Trabajo.
- Juceplan. (1980). *El Sistema de Dirección y Planificación de la Economía en las Empresas*. Ciudad de la Habana.
- Koontz. (1987). *Elementos de Administración*. México: Ed. Mc Graw Hill.
- Koontz et al. (1975). *Curso de Administración Moderna*. La Habana: Ed. Pueblo y Educación.
- Lozada, Y. (2009). *Procedimiento para el Estudio de Factores de Riesgos Laborales en procesos administrativos en los que se desarrollan trabajos en oficinas en la Empresa Comercializadora de Combustibles Cienfuegos*. (Tesis de Grado). Universidad de Cienfuegos, Cienfuegos, Cuba.
- Marín, Z. T. (2008). *Curso de Normas Cubanas: Sistema de Gestión del Capital Humano*. Tema: "El Autocontrol en el Sistema de Gestión del Capital Humano". MTSS.
- Marx. (1973). *El Capital*. La Habana: Ed. Ciencias Sociales.
- Marx. (1975). *Crítica del Programa de Gotha*. Ed. Ciencias Sociales.
- Maynard. (1975). *Manual de Ingeniería de la Producción Industrial (Tomos 3 y 5.)*. Ciudad de La Habana: Ed. ENPES.
- Ministerio de Auditoría y Control. (2010). *Guía de autocontrol para la comprobación nacional al control interno*. Contraloría General de la República de Cuba. La Habana: MAC.
- Ministerio de Economía y Planificación (2013). *Resolución 839 Objeto social del CNIC*. La Habana: MEP

- Ministerio de Finanzas y Precios. (2015). *Resolución 100 Reglamento para el otorgamiento de los estímulos por la eficiencia económica a los trabajadores, por los resultados obtenidos*. La Habana: MFP.
- Ministerio de Finanzas y Precios (2003). *Resolución 297 Control interno*. La Habana: MFP.
- Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. (2013). *Resolución 6 Sistema salarial del MINEM*. La Habana: MTSS.
- Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. (2004). *Resolución 13 Lineamientos para la Estimulación Moral*. La Habana: MTSS.
- Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. (2009). *Modelo de Gestión Integrada de Capital Humano*. La Habana: MTSS.
- Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. (2014). *Resolución 17 Formas y Sistemas de Pago*. La Habana: MTSS.
- Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. (2016). *Resolución 6 Formas y Sistemas de Pago*. La Habana: MTSS
- Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. (2017). *Resolución 1 Modificación de la Resolución 6/2016*. La Habana: MTSS
- Morales Cartaya, A. (2006). "Sistema Integrado de Gestión de Recursos Humanos. (Tesis de Doctorado). CUJAE, Ciudad de La Habana.
- NC 3000. (2007). *Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano-Vocabulario*.
- NC 3001. (2007). *Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano-Requisitos*.
- NC 3002. (2007). *Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano-Implementación*.
- NC-ISO 9000. (2015). *Sistema de Gestión de la Calidad-Fundamentos y Vocabulario*. Secretaría General ISO. GINEBRA.
- Nirva. (2012). *Estimulación Moral y Material, Ministerio del Trabajo y Seguridad Social*. Cuba: Editorial Pueblo y Educación.
- Oficina Nacional de Estadística. (2015). *Anuario estadístico*. Cienfuegos.

- OIT. (2005). Organización Internacional del Trabajo. *La OIT: Qué es, Qué hace*. Ginebra, Suiza. Retrieved from http://www.ilo.org/global/About_the_ILO/lang-es/docName-WCMS_082366/index.htm.
- OIT. (2008). Organización Internacional del Trabajo. *Un vistazo a la OIT*. Ginebra, Suiza. Retrieved from http://www.ilo.org/global/About_the_ILO/lang-es/docName-WCMS_082369/index.htm.
- Oleinik. (1977). *Manual de Economía Política del Socialismo* (3t; tomos1 y 2.). La Habana: Ed. Ciencias Sociales.
- ONIT. *Metodología de inspección Integral del Trabajo*.
- Orlov. (1981). *Los Fundamentos de la Economía del Trabajo en la URSS*. Ed. Progreso Moscú. 376 pág.
- Orlov. (1986). *Manual de Economía del Trabajo en Cuba*. (2 Tomos) La Habana: Ed. MES.
- PCC. (1986). *Informe Central Tercer Congreso*. Ed. Política La Habana,
- PCC. (1991). *Resoluciones Aprobadas por el IV Congreso del PCC*. LA Habana: Ed. (Tabloide).
- PCC. (1997). *V Congreso del PCC*. Ed. (Tabloide).
- Pereda. (1995). *Estructura Organizativa y Gestión de Recursos. Humanos*. Módulo 3, DEADE 95/ 96 España.
- Pons Murguía, R. (2003). *Curso Oficial de Gestión por procesos*. Compilación de materiales.
- Pons Murguía, R. & Villa, E. (2006). *Monografía "Gestión por Procesos"*. Retrieved from <http://www.monografias.com/gestion-por-procesos.shtml>.
- Reyes, Mora, & Peña. (2009). Procedimiento para la Gestión de la Estimulación en la empresa cubana contemporánea. Caso de estudio. N° 120, (Observatorio de la Economía Latinoamericana). Retrieved from <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/cu/2009/bhr.htm>
- Román. (2011). *Administración de Salarios y Gestión de Recompensas*. Quito-Ecuador.
- Sujov. (1972). *Las Raíces de la Religión*. La Habana: Ed. Ciencias Sociales, 31 pág.
- VI Congreso del Partido Comunista de Cuba. (2011). *Lineamientos de la Política Económica y Social del partido y la Revolución*.

Villanueva, & González. (2005). *Gestión en las Compensaciones I. Manual del participante*. Santiago, Chile.

Werther, & Davis. (2003). *Administración de personal y Recursos Humanos* (Quinta edición.). México: Editorial Mc Graw-Hill.

Anexos

Anexo 1: Formación del equipo de trabajo para el diseño del procedimiento de control.

Fuente: Elaboración propia

La determinación del número de integrantes del equipo de trabajo para el diseño del procedimiento de control al proceso de estimulación, se realiza a través de la ecuación de (Cortés e Iglesias, 2005):

$$n = \frac{p \cdot (1-p) \cdot k}{i^2}$$

Dónde:

n = número de expertos,

p = proporción de error que se comete al hacer estimaciones del problema con n expertos,

i = nivel de precisión deseado para el experimento, y

k= constante cuyo valor depende del nivel de confianza escogido. En la tabla se recogen los valores más usados:

Nivel de confianza (%)	Valor de k
99	6.6564
95	3.8416
90	2.6806

Teniendo en cuenta lo anterior y sustituyendo los valores de $p=0.01$, $i=0.1$ y $k=6.6564$, para un nivel de confianza del 99%, se obtiene que dicho grupo debe estar compuesto por 7 integrantes:

$$n = \frac{p \cdot (1-p) \cdot k}{i^2} = \frac{0.01 \cdot (1-0.01) \cdot 6.6564}{(0.1)^2} = 6.59 \approx 7$$

Una vez calculado el número de expertos se realiza un listado inicial de los candidatos posibles (10), comenzando por identificar aquellas fuentes potenciales que puedan aportar capital

humano con competencias (organismos rectores de la provincia), para lo cual fueron utilizados los siguientes criterios:

- ✓ Conocimientos del campo en el que se desarrolla el trabajo.
- ✓ Poder de decisión en el contexto estudiado.
- ✓ Reconocimiento en el territorio por su intervención en el proceso.
- ✓ Resultados reconocidos por los agentes rectores de la temática abordada.
- ✓ Disposición de colaboración.

Con el objetivo de conocer el coeficiente de competencia de los posibles candidatos se les aplica el siguiente cuestionario, donde cada uno realiza una autovaloración acerca del nivel de calificación que posee respecto a temas relacionados con el proceso de estimulación moral y material:

Cuestionario aplicado a los candidatos:

Compañero(a):

A partir de sus conocimientos teóricos y prácticos sobre el funcionamiento del proceso de estimulación moral y material en las entidades estatales de nuestro territorio, se le invita a participar en la investigación dirigida al diseño de un procedimiento que permita la evaluación y control de dicho proceso.

Para ello se hace necesario identificar los actores que intervienen en el mismo, aspecto este para el cual se acude a su consulta, y en el que se requiere lograr un criterio confiable y con la mayor exactitud posible por lo que se le ruega su colaboración de manera objetiva.

Primeramente es necesario que complete los siguientes datos generales:

Cargo que ocupa: _____

Años de experiencia en el cargo: _____

Nivel de escolaridad: _____

Seguidamente, indique su criterio marcando con una X en las siguientes tablas:

- a) El grado de conocimiento e información que posee sobre el tema a tratar, utilizando para ello una escala ascendente de 0 a 10:

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

- b) Los niveles de argumentación o fundamentación que posee sobre el tema objeto de estudio:

Fuentes de argumentación o fundamentación:	Alto	Medio	Bajo
Estudios teóricos realizados por usted			
Experiencia adquirida			
Revisión de literatura nacional sobre el tema			
Revisión de literatura internacional sobre el tema			
Conocimiento propio sobre el estado del tema en el territorio			
Intuición			

Gracias!!!

Para la determinación del coeficiente de competencia de los candidatos se utiliza la expresión:

$$K_{comp} = \frac{1}{2}(K_c + K_a)$$

Dónde:

K_{comp} : Coeficiente de competencia del experto.

K_c : Coeficiente de conocimiento. Es el resultado de multiplicar 0.1 por el valor que se otorga al candidato.

K_a : Coeficiente de Argumentación. Es la suma de los valores del grado de influencia de cada una de las fuentes de argumentación con respecto a la siguiente tabla patrón:

No.	Fuentes de argumentación	Alto	Medio	Bajo
1	Análisis teóricos realizados por usted	0.3	0.2	0.1
2	Experiencia obtenida	0.5	0.4	0.2

3	Trabajos de autores nacionales que conoce	0.05	0.04	0.03
4	Trabajos de autores extranjeros que conoce	0.05	0.04	0.03
5	Conocimientos propios sobre el estado del tema	0.05	0.04	0.03
6	Su intuición	0.05	0.04	0.03

De los valores arrojados por cada uno de los encuestados se desprende:

- a) Determinación del Kc de los candidatos a partir del grado de conocimiento sobre el tema objeto de estudio informado:

Expertos	Grado de conocimientos sobre el tema analizado											Valor de Kc
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
1									X			0.8
2										X		0.9
3								X				0.7
4							X					0.6
5						X						0.5
6										X		0.9
7									X			0.8
8								X				0.7
9						X						0.5
10									X			0.8

- b) Cálculo del Ka para cada experto:

Expertos	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Valor de Ka	0,88	0,90	0,80	0,56	0,66	0,90	0,90	0,88	0,56	1,00

c) Cálculo del Kcomp para cada experto:

Expertos	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Valor de Kcomp	0,84	0,90	0,75	0,58	0,58	0,90	0,85	0,79	0,53	0,90

El nivel de competencia se determina teniendo en cuenta que:

$K_{comp} > 0.8$	competencia alta
$0.5 < K_{comp} \leq 0.8$	competencia media
$K_{comp} \leq 0.5$	competencia baja

De lo anterior se desprende que el equipo de trabajo queda constituido por 5 expertos de competencia alta y 2 de competencia media, perteneciendo estos:

- ✓ 3 Especialistas Provinciales en GRH de la Dirección Provincial de Trabajo y Seguridad Social,
- ✓ 2 Especialistas Provinciales en GRH de la Dirección Provincial de Economía y Planificación,
- ✓ 1 Especialista Provincial en GRH de la Dirección Provincial de Finanzas y Precios, y
- ✓ 1 Especialistas Provincial en GRH del Consejo de la Administración Provincial.

[\(Volver\)](#)

Anexo 2: Procedimiento propuesto para el control del proceso de estimulación

Fuente: Elaboración propia.

<p>Dirección Provincial Cienfuegos Calle 25, #5407, e/ 54 y 56 Cienfuegos, Cuba</p>		<p>Ministerio de Trabajo y Seguridad Social</p>	<p>CONTROL DEL PROCESO DE ESTIMULACION</p>
--	---	--	---

Procedimiento para el control del proceso de estimulación en las entidades

	Nombres y Apellidos	Firma	Cargo	Fecha
Elaborado por				
Revisado por				
Aprobado por				

1. OBJETIVO

- 1.1 Establecer el procedimiento a seguir para efectuar el proceso de evaluación y control de la estimulación en el sector estatal de la provincia de Cienfuegos.

2. ALCANCE

- 2.1 Se aplica a todas las entidades estatales (empresas y unidades presupuestadas) del territorio cienfueguero.

3. REFERENCIAS

- 3.1 Familia de Normas Cubanas 3000: Sistema de Gestión Integrado de Capital Humano.
- 3.2 Acuerdo 5272/2004 del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros: Estimulación en Divisa.
- 3.3 Resolución 13/2004: Lineamientos para la estimulación moral, MTSS.
- 3.4 Ley 116/2013 de la Asamblea Nacional del Poder Popular: Código de Trabajo.
- 3.5 Decreto 326/2014 del Consejo de Ministros: Reglamento del Código de Trabajo.
- 3.6 Resolución 100/2015: Reglamento para el otorgamiento de los estímulos por la eficiencia económica a los trabajadores, por los resultados obtenidos, MFP.
- 3.7 Resolución 6/2016: Formas y sistemas de pago, MTSS.
- 3.8 Resoluciones salariales de los diferentes Organismos y calificadoros de cargos.
- 3.9 Guía de autocontrol para la comprobación nacional al control interno”. Año 2010. Contraloría General de la República de Cuba.
- 3.10 Metodología de inspección Integral del Trabajo. ONIT

4. DEFINICIONES

- 4.1. Entidad: se considera de esta forma a los órganos, organismos, entidades nacionales, organizaciones superiores de dirección, empresas, unidades presupuestadas, dependencias de las organizaciones políticas y de masas.
- 4.2. Compensación laboral: proceso o actividad clave de la GRH. Significa lo que ofrece la organización al empleado a cambio del desempeño que “esa persona” le entrega “específicamente a esa organización” para el cumplimiento de sus objetivos estratégicos. Hay que considerar como “exclusividad” esa entrega, asumiendo el concepto de “cliente interno” que es ese empleado.
- 4.3. Estimulación material: sistema de acciones que interactúan y se integran con la estimulación moral, para motivar a los trabajadores en el logro de la eficiencia y eficacia, y en la consecución de los objetivos estratégicos de la organización. El pago con arreglo al trabajo, por cantidad y calidad, es el elemento principal de la estimulación material.
- 4.4. Estimulación moral: sistema de acciones que se realizan para propiciar el desarrollo de la moral socialista en el trabajo y el sentido de pertenencia; reconocer y promover el aporte laboral de

los trabajadores en la consecución de los objetivos estratégicos y la elevación de la cultura de la organización, así como la satisfacción individual y colectiva de los trabajadores.

- 4.5. Eficacia: Grado en que se realizan las actividades planificadas y se alcanzan los resultados planificados.

5. ANEXOS

- 5.1 CH.01.A1: Diagrama del proceso de control de la estimulación en las entidades.
- 5.2 CH.01.A2: Ficha de los indicadores.
- 5.3 CH.01.A3: Lista de chequeo.
- 5.4 CH.01.A4: Cuestionario a aplicar a los trabajadores.

6. DESARROLLO

- 7.1 El proceso de control de la estimulación en las diferentes entidades se realiza según se muestra en el diagrama del [anexo CH.01.A1](#).
- 7.2 La preparación para el control exige que se tengan en cuenta aspectos como:
 - 7.2.1. La selección de la entidad objeto de control se puede realizar tanto por indicación del Consejo de la Administración Provincial (CAP) como por interés de alguno de los organismos rectores involucrados en este.
 - 7.2.2. Definida la entidad se procede a comunicar formalmente a la misma la fecha y hora en que se realizará el control, así como los objetivos y documentos a evaluar.
 - 7.2.3. La forma más común de organizarse para llevar a cabo la implementación y posterior evaluación del procedimiento será a partir de concebir el trabajo en equipo, el cual permite controlar los factores humanos, técnicos y administrativos que puedan afectar el desempeño de las actividades, así como prevenir, reducir y eliminar las deficiencias en el trabajo. Para ello se puede utilizar la expresión recogida en el anexo 1 de la presente tesis, pero la precisión objetiva de la cantidad de controladores es decisión de la dirección del órgano de control, atendiendo a las expectativas y exigencias del proceso y la disponibilidad real de recursos humanos con competencias.
 - 7.2.4. Para la determinación de las fuentes de selección de los recursos humanos se debe valorar el tipo de control a realizar, tipo de proceso a supervisar, dimensión y estructura de la organización y finalmente se selecciona el líder del equipo este será el representante del mismo ante la Dirección de la entidad a controlar.
 - 7.2.5. Formado el grupo de controladores es necesario destinar algún tiempo para la preparación teórico-práctica del mismo. Para esto se valora el nivel de competencias conforme lo expuesto en el anexo 1 de la presente tesis, particularizando con los controladores que no poseen un nivel alto. Se completa este análisis con la observancia de la hoja de vida profesional del especialista, precisando elementos específicos a conocer según la tarea prevista. A partir de esto se pudieran elaborar algunas acciones de capacitación colectiva o individual.

7.3 La ejecución del control comienza con la presentación del equipo de controladores ante la Dirección y representantes del(las) área(s) a controlar de la entidad. La conducción de la reunión es responsabilidad del controlador líder y tiene como objetivo:

- Presentar al equipo de controladores,
- Explicar objetivos y alcance del control,
- Precisar las personas que participarán en representación de la entidad,
- Aclarar dudas que se presenten,
- Precisar fecha, hora y lugar para llevar a cabo las preconclusiones y personas que deban asistir.

7.3.1. La elección de las herramientas o instrumentos a utilizar en la evaluación del SEMM se determina a partir del trabajo en equipo de los controladores. La NC 3002: 2007 establece como herramientas obligatorias los indicadores de proceso y la lista de chequeo de los aspectos que serán revisados, controlados o evaluados; aunque también se pueden utilizar las encuestas, entrevistas, observación directa, revisión de documentos, etc.

7.3.2. Los indicadores deberán ser revisados a la par con los objetivos, estrategias y procesos en la empresa. Darle mantenimiento al proceso es básicamente, darle continuidad operativa y efectuar los ajustes que se deriven del permanente seguimiento. Es aquí donde se revisan la vigencia y pertinencia de los indicadores y se concluye si se mantiene o se desincorpora alguno. Los indicadores propuestos son:

- Fluctuación laboral.
- Porcentaje de errores en el pago.
- Grado de satisfacción con el proceso de estimulación moral.
- Porcentaje de pagos efectuados fuera de tiempo.
- Porcentaje de trabajadores capacitados.
- Aprovechamiento de la jornada laboral.
- Utilización del fondo de tiempo.

La ficha de cada uno de estos indicadores se recoge en el anexo CH.01.A2.

7.3.3. La lista de chequeo para el control se muestra en el anexo CH.01.A3, esta se modificará en la medida que se produzcan cambios en las normativas de trabajo referentes a la estimulación moral y material o cuando los controladores deseen incorporar otros requisitos.

7.3.4. En el anexo CH.01.A4 se propone un cuestionario sobre el tema que puede ser aplicado a los trabajadores, la validación de este se recoge en el anexo 3 de la presente tesis.

7.3.5. La recopilación de la información es una actividad que está orientada a obtener los datos necesarios para conocer la situación en la que se encuentra el objeto de control a partir de la aplicación de los instrumentos determinados anteriormente.

Mediante el procesamiento y análisis de los datos e informaciones obtenidas será posible detectar y caracterizar las deficiencias y oportunidades de mejora que presenta el proceso y los subprocesos que lo integran.

7.4 A los efectos de evaluar los resultados obtenidos y por ende el impacto del proceso de compensación de la entidad, una vez determinado el orden de importancia de los indicadores, los expertos establecen en consenso el peso para cada uno de estos en la evaluación del proceso de compensación. La tabla muestra de manera general la forma de evaluar el proceso:

Indicador	Calificación	Peso	Evaluación
Indic. ₁	X ₁	Y ₁	X ₁ x Y ₁
Indic. ₂	X ₂	Y ₂	X ₂ x Y ₂
...
Indic. _n	X _n	Y _n	X _n x Y _n
Evaluación integral del proceso			$\sum_{i=1}^n (X_i \times Y_i)$

En este sentido el proceso de estimulación moral y material se considera eficaz si se encuentra en el rango de 2.75 a 3, y no eficaz cuando obtiene valores inferiores al primero.

7.4.1. Evaluado el proceso se deben realizar las pre conclusiones del control con la Dirección y partes implicadas de la entidad, informándole por este medio la valoración de las deficiencias detectadas y los resultados de la evaluación.

7.5 La elaboración del informe final estará marcada por aspectos como:

- Nombre, apellidos, cargo y firma del controlador o controladores,
- Fecha y lugar donde se realizó el control,
- Objetivos del mismo,
- Aspectos verificados,
- Deficiencias encontradas,
- Evaluación final,
- Nombre, apellidos, cargo y firma de la persona que aprueba la información.

El mismo será presentado al CAP para su análisis y debate con la Dirección y partes implicadas de la entidad controlada previamente en las conclusiones del control.

7.5.1. Entregado el informe final a la entidad se solicita a la misma que presente el Plan de Medidas para la eliminación o disminución de las deficiencias detectadas durante el control, en un plazo no mayor a 10 días posteriores a la entrega del mismo.

7.5.2. La fecha del recontrol se fijará para 3 meses posteriores a la conclusión del control y tendrá como objetivo corroborar el cumplimiento del plan de medidas elaborado por la entidad para eliminar o minimizar las deficiencias detectadas con anterioridad.

7. REGISTROS

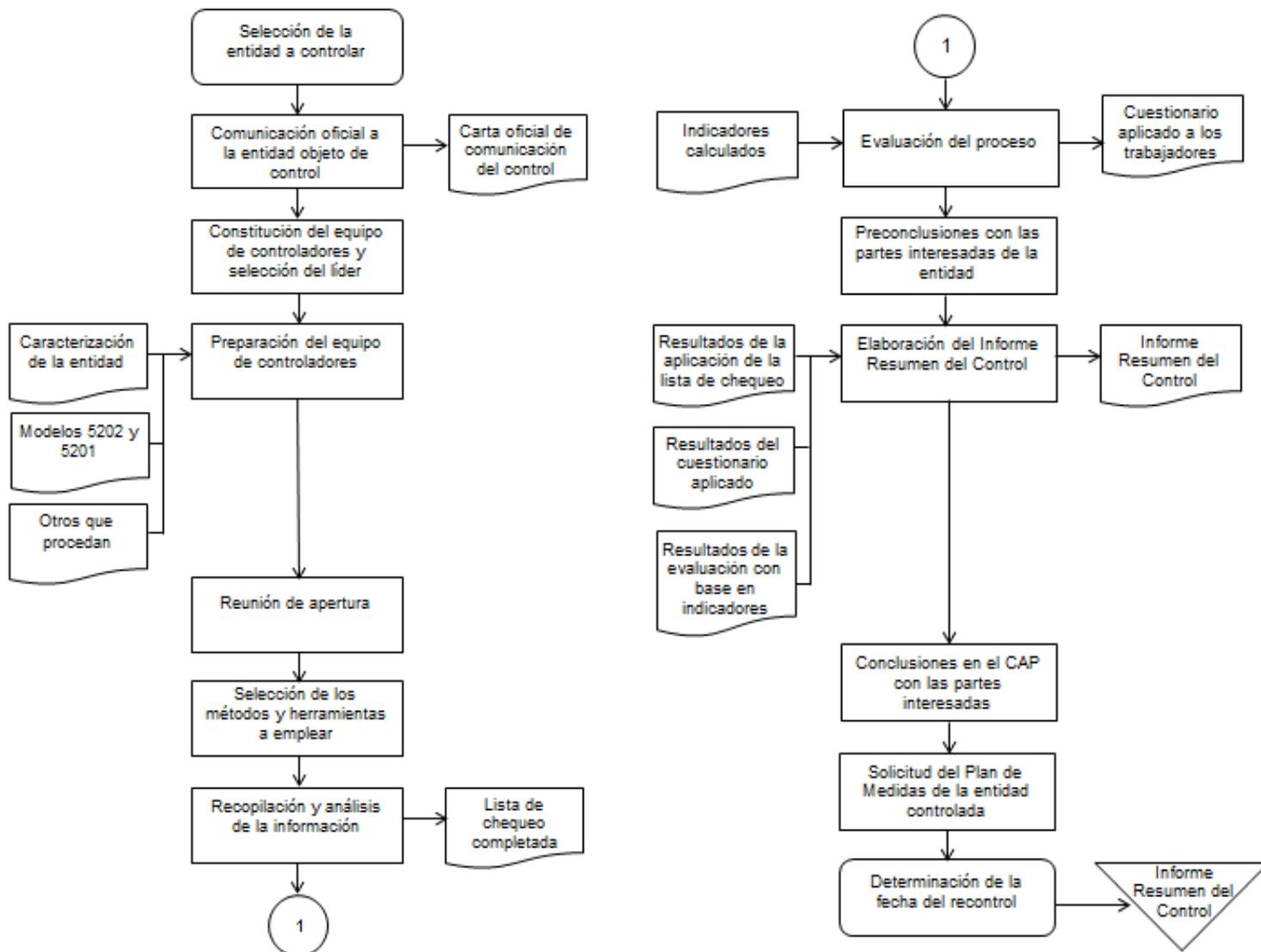
Constituyen registros del presente procedimiento:

- 8.1. Resultados del cuestionario aplicado a los trabajadores.
- 8.2. Lista de chequeo.
- 8.3. Informe conclusivo de los resultados del control.
- 8.4. Plan de Medidas de la entidad para eliminar o minimizar las deficiencias detectadas.

[\(Volver\)](#)

CH.01.A1- Diagrama del proceso de control de la estimulación en entidades estatales.

Fuente: Elaboración propia.



[\(Volver\)](#)

CH.01.A2- Ficha de los indicadores propuestos.

Fuente: Elaboración propia.

FICHA DE INDICADOR		
Indicador: Fluctuación laboral		
Patrón de referencia	< 1.5%	Bien (3)
	1.5 – 2.0%	Regular (2)
	> 2.0%	Mal (1)
Forma de cálculo: $\frac{\text{Total de bajas por fluctuación}}{\text{Promedio de trabajadores}} * 100$		
Fuentes de información: Registro de altas y bajas.		
Frecuencia de evaluación: Mensual.		
Responsable: Responsable del proceso de organización del trabajo.		

FICHA DE INDICADOR		
Indicador: Porcentaje de errores en el pago		
Patrón de referencia	= 0%	Bien (3)
	0 – 2%	Regular (2)
	>2%	Mal (1)

Forma de cálculo:

$$\frac{\text{Trabajadores con errores en el pago}}{\text{Total de trabajadores que deben recibir el pago}} * 100$$

Fuentes de información: Nóminas de pago.

Frecuencia de evaluación: Mensual.

Responsable: Responsable del proceso de estimulación moral y material.

FICHA DE INDICADOR

Indicador: **Grado de satisfacción con el sistema de estimulación moral**

Patrón de referencia	95 - 100%	Bien (3)
	90 - 95%	Regular (2)
	< 90%	Mal (1)

Forma de cálculo:

$$\frac{\text{Trabajadores satisfechos con el sistema de estimulación moral}}{\text{Total de trabajadores}} * 100$$

Fuentes de información: Encuestas de Satisfacción con el Sistema de Estimulación Moral.

Frecuencia de evaluación: Anual.

Responsable: Responsable del proceso de estimulación moral y material.

FICHA DE INDICADOR		
Indicador: Porcentaje de pagos efectuados fuera de tiempo		
Patrón de referencia	= 0%	Bien (3)
	0 – 4 %	Regular (2)
	>4%	Mal (1)
Forma de cálculo: $\frac{\text{Cantidad de pagos entregados fuera de tiempo}}{\text{Total de pagos a efectuar en el año}} * 100$		
Fuentes de información: Nóminas de pago.		
Frecuencia de evaluación: Anual.		
Responsable: Responsable del proceso de estimulación moral y material.		

FICHA DE INDICADOR		
Indicador: Porcentaje de trabajadores capacitados		
Patrón de referencia	= 100%	Bien (3)
	90 - 100%	Regular (2)
	< 90%	Mal (1)
Forma de cálculo: $\frac{\text{Total de trabajadores capacitados}}{\text{Total de trabajadores planificados para la capacitación}} * 100$		
Fuentes de información: Plan de capacitación y desarrollo.		

Registro de trabajadores capacitados.

Frecuencia de evaluación: Trimestral.

Responsable: Responsable del proceso de capacitación y desarrollo.

FICHA DE INDICADOR

Indicador: **Aprovechamiento de la Jornada Laboral (AJL)**

Patrón de referencia	93 - 100%	Bien (3)
	90 - 93%	Regular (2)
	< 90%	Mal (1)

Forma de cálculo:

$$\frac{TTR + TIR}{JL} * 100$$

Dónde:

TTR: Tiempo de trabajo relacionado con la tarea (consta en el perfil).

TIR: Tiempo de instrucciones reglamentadas: incluye el tiempo de descanso y necesidades personales (TDNP) y tiempo de instrucciones reglamentadas debido a la tecnología y la organización del trabajo.

JL: Tiempo de duración de la jornada laboral según la legislación vigente.

Fuentes de información: Estudios de AJL.

Estudios de organización del trabajo.

Fotografía.

Frecuencia de evaluación: Mensual.

Responsable: Responsable del proceso de organización del trabajo.

FICHA DE INDICADOR		
Indicador: Utilización del fondo de tiempo		
Patrón de referencia	95 - 100%	Bien (3)
	90 - 95%	Regular (2)
	< 90%	Mal (1)
Forma de cálculo: $\frac{FTU}{FTMU} * 100$		
Dónde: <p>FTU: Fondo de tiempo utilizado. Corresponde a los hombres días (H-D) realmente trabajados, sin incluir las horas extras.</p> <p>FTMU: Fondo de tiempo máximo utilizable. Se anotan los H-D que como máximo se pueden laborar en el periodo que se evalúa y se utiliza la siguiente ecuación:</p> $FTMU = FTC - (DFCN + DS + Vacaciones)$ <p>Dónde:</p> <p>FTC: Fondo de tiempo calendario. Son los H-D con que cuenta la entidad en un mes determinado, o sea, es el producto del número de trabajadores físicos del último día del mes por los días calendarios.</p> <p>DFCN: Días feriados y de conmemoración nacional. Son los H-D no utilizados debido a días feriados y de conmemoración nacional, o sea, la multiplicación del número de trabajadores físicos del último día del mes por la cantidad de días feriados y de conmemoración nacional que tiene el período que se evalúa.</p> <p>DS: Descanso semanal. Se anotan los H-D que resultan de multiplicar el número de trabajadores físicos del último día del mes por la cantidad de sábados no laborables y domingos q tiene el periodo.</p> <p>Vacaciones: se anotan los H-D perdidos por concepto de vacaciones, lo cual se obtiene de multiplicar la cantidad de trabajadores que están de vacaciones en el período por la sumatoria de los días de vacaciones de los trabajadores que salen.</p>		

Fuentes de información: Registro de fondo de tiempo.

Frecuencia de evaluación: Mensual.

Responsable: Responsable del proceso de organización del trabajo.

[\(Volver\)](#)

CH.01.A3- Lista de chequeo para el control.

Fuente: Elaboración propia.

Requisitos mínimos a controlar	Si	No	Observación
Poseen el Programa de Acciones de Estimulación Moral y el mismo se encuentra aprobado por la autoridad facultada.			
Este Programa contiene las acciones de estimulación, responsables y fechas de cumplimientos de cada una de ellas.			
La alta dirección evalúa periódicamente con la organización sindical los resultados y cumplimiento del Programa de Acciones de Estimulación Moral.			
El programa está dirigido al reconocimiento de: <ul style="list-style-type: none">• Los resultados del trabajo en un período determinado			
<ul style="list-style-type: none">• Los resultados de la superación			
<ul style="list-style-type: none">• La promoción a cargos de mayor responsabilidad o como reserva de cuadros			
<ul style="list-style-type: none">• La permanencia o años de servicios prestados, vinculados a los resultados eficientes del trabajo			
<ul style="list-style-type: none">• Las innovaciones y racionalizaciones			
<ul style="list-style-type: none">• Los resultados de la emulación			

Se da cumplimiento al presupuesto de estimulación moral a nivel de empresa.			
Las plantillas de cargos se encuentran según los modelos establecidos en el Código del Trabajo y se encuentran aprobadas por la autoridad competente.			
La organización cumple con la legislación vigente en cuanto al pago a los trabajadores de los salarios que les correspondan de acuerdo con la escala salarial y cargo que desempeñen.			
El pago a los trabajadores se realiza en tiempo y sin afectaciones o errores.			
Se cumple con lo estipulado respecto a los pagos correspondientes al trabajo extraordinario, días de conmemoración nacional y feriados y las vacaciones anuales			
Se establecen pagos adicionales como los Coeficientes de Interés Económico Social (CIES), Condiciones Laborales Anormales (CLA), antigüedad o años de servicios, etc.			
Se encuentran aprobados los Sistemas de Pagos por Rendimiento y sus Reglamentos en la entidad y estos últimos forman parte del CCT.			
Dichos Sistemas y Reglamentos cumplen con lo establecido en el resuelto quinto de la Res. 6/2016.			
La alta dirección aplica, evalúa y controla los			

CONTROL DEL PROCESO DE ESTIMULACION

sistemas de pago así como los resultados que se obtengan.			
Existen estudios de organización del trabajo que garanticen la utilización racional de la fuerza de trabajo			
Se rinde cuenta periódicamente ante los organismos superiores y el colectivo de trabajadores de los resultados que se obtienen de la aplicación, evaluación y control de los sistemas de pago.			
Se encuentran actualizados los Modelos SNC-2-25, tiempos de servicios y salarios devengados.			
Las nóminas de pago están correctamente elaboradas y archivadas.			
La entidad posee aprobado el Reglamento Interno y el Sistema de Estimulación en Divisas y el mismo forma parte del CCT.			
Las bases del Sistema de Estimulación en Divisas se encuentran aprobadas por el MTSS.			
Las certificaciones emitidas por los funcionarios responsabilizados con el cumplimiento de los indicadores formadores y condicionantes de cada sistema de pago y estimulación en CUC se hacen debidamente y por escrito.			
Se encuentra aprobado el Procedimiento elaborado para la Estimulación por la Eficiencia Económica			

Está creada en la entidad la Comisión para el análisis del otorgamiento del estímulo anterior			
Se da cumplimiento al presupuesto de estimulación material a nivel de empresa y por área, así como de los percápitas aprobados para la entidad.			
Se han realizado estudios del microclima laboral con el objetivo de tomar acciones que conlleven al mejoramiento del mismo.			
Se tienen en cuenta, siempre que se pueda, aspectos ergonómicos (y en especial antropométricos) a la hora de realizar la compra de muebles, equipos y material de oficina.			
La entidad asegura a los trabajadores los EPP necesarios para la realización de las actividades.			
Las condiciones higiénico-sanitarias de la entidad son buenas			
La alta dirección evalúa sistemáticamente la efectividad de los sistemas de estimulación moral y material a los trabajadores, a partir de verificar el comportamiento del clima laboral y los resultados productivos y de servicios de la organización.			

[\(Volver\)](#)

CH.01.A4- Cuestionario a aplicar a los trabajadores

Fuente: Elaboración propia a partir de (Cuesta, 2010).

Estimado compañero(a):

Por favor, dedique unos minutos de su tiempo a completar esta pequeña encuesta. Sus respuestas serán tratadas de forma confidencial y utilizadas únicamente con el objetivo de mejorar el sistema de compensaciones de la entidad, por lo que deseamos conocer su grado de satisfacción respecto al mismo.

Marque con una **X** la respuesta que considere adecuada.

1. Considerando el aporte y el esfuerzo que Ud. realiza en el trabajo, el salario que gana es:
 Apropiado
 No se
 Menos de lo que debía ganar
2. Ha tenido problemas con su salario en cuanto a descuentos injustificados, equivocaciones, demoras, etc.
 Nunca
 A veces
 Frecuentemente
3. Al finalizar su jornada laboral conoce la cantidad de dinero que le corresponde por el trabajo realizado:
 Si
 A veces
 No
4. Las normas actuales para Ud. poderlas cumplir requieren de un esfuerzo:
 Normal
 Regular
 Muy grande
5. El trabajo que realiza:

- Es interesante
- No es muy interesante, pero tampoco muy aburrido
- Es muy aburrido
6. Suponiendo que Ud. empezara a trabajar por vez primera:
- Escogería el trabajo que hace actualmente
- No ha pensado en eso
- Escogería otro tipo de trabajo
7. Desde que está trabajando en este centro:
- Ha tenido oportunidad de mejorar su calificación y ha aceptado hacerlo
- Ha tenido oportunidad, pero no ha aceptado
- No ha tenido oportunidad
8. Las condiciones existentes en su puesto de trabajo (ruido, polvo, vibraciones, iluminación, etc.) las considera:
- Buenas
- Regulares
- Malas
9. En su puesto de trabajo existen los medios de protección necesarios para realizar su actividad sin exponerse a molestias o posibles accidentes:
- Si
- Algunos
- No
10. Considera que los problemas existentes en su puesto de trabajo sobre protección e higiene, pueden resolverse:
- Si
- No se
- No
11. Los instrumentos, herramientas, etc., que Ud. utiliza en su trabajo tienen una calidad:
- Buena
- Regular
- Mala

12. Se siente Ud. estimulado a emular con los demás compañeros de trabajo:

- Si
 Le es indiferente
 No

13. Se dan a conocer en el centro la marcha de la emulación, los obreros más eficientes, así como los más retrasados y las deficiencias:

- Si
 A veces
 No

14. Los ganadores de la emulación:

- obtienen estímulos morales y materiales
 no sabe
 no obtienen estímulos

15. En sentido general su satisfacción respecto al sistema de estimulación, tanto material como espiritual, que utiliza la entidad es:

- Me siento satisfecho
 Me siento medianamente satisfecho
 Me siento insatisfecho

Por favor, argumente su respuesta:

Gracias!!!

[\(Volver\)](#)

Anexo 3: Validación del cuestionario propuesto para el control.

Fuente: Elaboración propia.

Una vez diseñado el cuestionario a aplicar se hace necesario determinar la fiabilidad y validez del mismo, dado que:

- La fiabilidad es el grado en que un instrumento mide con precisión, sin error. Indica la condición del instrumento de ser fiable, es decir, de ser capaz de ofrecer en su empleo repetido resultados veraces y constantes en condiciones similares de medición (Arribas, 2004). La fiabilidad de un instrumento de medida se valora a través de la consistencia, la estabilidad temporal y la concordancia entre observadores.
- La validez es el grado en que un instrumento de medida mide aquello que realmente pretende medir o sirve para el propósito para el que ha sido construido (Arribas, 2004). A pesar de que se describen diferentes tipos de validez, ésta, sin embargo, es la que permite realizar las interpretaciones correctas de las puntuaciones que se obtengan al aplicar un test y establecer la relación con el constructo/variable que se trata de medir.

Para la evaluación del cuestionario se aplica el mismo a una muestra piloto compuesta por 40 personas, ya que según (Sampieri, 2000) para que el análisis posea suficiente representatividad estadística la muestra debe concentrarse entre 30-50 personas.

Evaluación de la Fiabilidad:

El cuestionario se encuentra conformado por 15 variables y el análisis de la fiabilidad se efectúa empleando el coeficiente Alpha de Cronbach, como se muestra a continuación:

Resumen del procesamiento de los casos				Estadísticos de fiabilidad		
		N	%		Alfa de Cronbach	
Casos	Válidos	40	100,0	Alfa de Cronbach	basada en los elementos tipificados	N de elementos
	Excluidos ^a	0	,0			
	Total	40	100,0	,805	,806	15

a. Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

Conforme con (Arribas, 2004) el coeficiente Alpha de Cronbach es un método estadístico cuyos valores oscilan entre 0 y 1, y se considera que existe una buena consistencia interna cuando el

valor de alfa es superior a 0,7. Debido a lo anterior y considerando que el resultado obtenido es mayor que 0.7 ($0.806 > 0.7$) se concluye que el instrumento diseñado se considera fiable.

Validación del cuestionario: la validación del cuestionario se realiza teniendo en cuenta su contenido, constructo y criterio.

Validez de constructo: en este punto se determina si las medidas que resultan de las respuestas del cuestionario pueden ser consideradas y utilizadas como medición del fenómeno que queremos medir.

Debido a que este tipo de análisis se suele realizar mediante el procedimiento denominado “Análisis de Factores”, se procede a comprobar el cumplimiento de los supuestos que indican que es posible aplicar el mismo y que están fundamentalmente relacionados con el coeficiente de Kaiser–Meyer–Olkin (KMO) y la Prueba de Esfericidad de Bartlett:

KMO y prueba de Bartlett

Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin.		,631
Prueba de esfericidad de	Chi-cuadrado aproximado	224,041
Bartlett	gl	105
	Sig.	,000

Del análisis anterior se deriva que:

- Al evaluar la matriz de correlaciones se evidencia que el determinante arroja un valor cercano a 0, en este caso en particular de 0.001, por lo que existe una relación lineal entre las variables.
- Como la medida de adecuación muestral de KMO es mayor que 0.5 ($0.631 > 0.5$), se corrobora que existe relación entre los pares de variables por lo que es posible explicar una variable en función de otras.
- Dado que la prueba de esfericidad de Bartlett arroja como resultado una significación asintótica de 0.000, se rechaza la hipótesis nula que plantea que las variables no están correlacionadas en la población, o sea, se corrobora que la matriz de correlación no es una matriz identidad lo que indica que los datos provienen de una muestra normal y multivariada.

Lo anterior permite concluir que se cumplen los supuestos del análisis factorial por lo que se puede concluir que existe validez de constructo en el instrumento.

Validez de contenido: la validez de contenido se refiere al grado en que un instrumento refleja un dominio específico de lo que se desea medir, o sea, en este punto se determina si el cuestionario elaborado y por tanto los ítems elegidos, son indicadores de lo que se pretende medir. Se lleva a cabo al someter el cuestionario al grupo de expertos seleccionados anteriormente (anexo 1), los cuales juzgan la capacidad de éste para evaluar todas las dimensiones que se desean medir a través de una tormenta de ideas, para lo cual cada uno clasifica las características asignándoles un valor dentro de la escala de 1 a 5 puntos (siendo 5 el más importante y 1 el de menor importancia).

Luego de 8 rondas y con ayuda del paquete de programas SPSS 18.0 se obtiene el coeficiente de concordancia de Kendall (W de Kendall) igual a 0.878, dado que el mismo es mayor que 0.5 se puede concluir que existe concordancia en el juicio de los expertos, de ahí que se diga que los indicadores se ajustan a lo que se desea medir.

Estadísticos de contraste	
N	7
W de Kendall ^a	,878
Chi-cuadrado	86,092
gl	14
Sig. asintót.	,000

a. Coeficiente de concordancia de Kendall

Validez de criterio: establece la validez de un instrumento de medición comparándola con algún criterio externo. Este criterio es un estándar con el que se juzga la validez del instrumento. Entre más se relacionen los resultados del instrumento de medición con el criterio, la validez del criterio será mayor (Sampieri, 2000).

Con respecto a lo tratado, los resultados de la aplicación del instrumento se relacionan con el criterio que se tienen en las empresas con respecto a la satisfacción de los trabajadores con los sistemas de estimulación moral y material, corroborándose muchas de las quejas y problemas existentes.

[\(Volver\)](#)

Anexo 4: Comunicación oficial del control a realizar al CNCI.

Fuente: Elaboración propia.

Cienfuegos, 8 de diciembre de 2016.

"Año 58 del Triunfo de la Revolución"

A: MSc. Hugo Luis Longoria del Blanco.

Director General del CNCI "Julio César Castro Palomino" de Cienfuegos.

De: Ing. María Eliza Sánchez García

Especialista Provincial en GRH, DPTSS de Cienfuegos.

Rfte.: Control del proceso de estimulación moral y material del CNCI.

Compañero:

Como parte de la investigación titulada "Diseño de un procedimiento para el control del proceso de estimulación en el sector estatal de la provincia de Cienfuegos" desarrollada por quién le escribe, por este medio le solicito su aprobación para efectuar en el CNCI una evaluación al Sistema de Estimulación Moral y Material con el objetivo de validar mediante la aplicación práctica a un caso de estudio el instrumento diseñado.

El control se realizará del 19 al 22 de diciembre de 2016, dando apertura a las 8.00 am mediante la reunión inicial en la que debe estar presente el Consejo de Dirección del Centro.

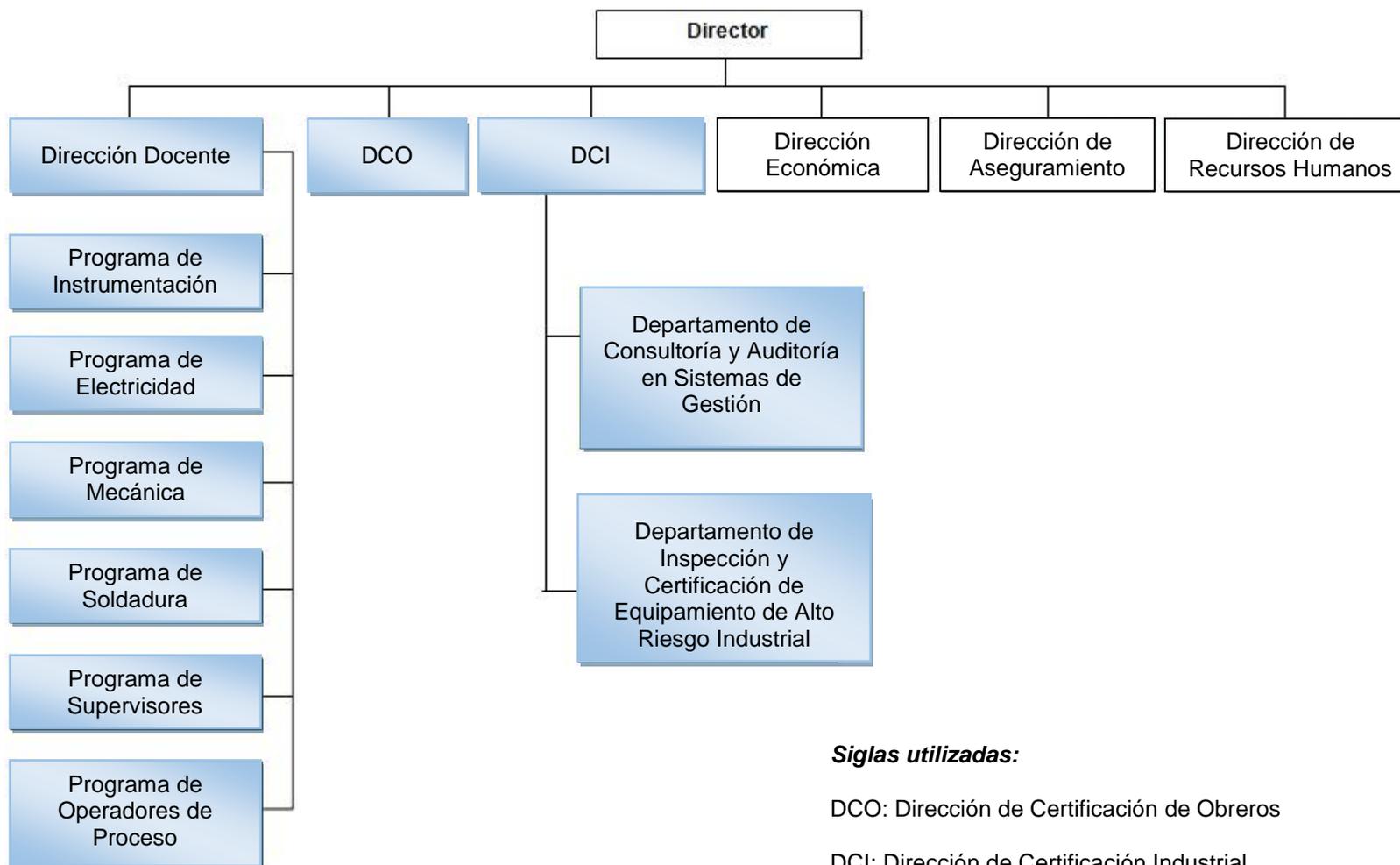
Se selecciona al CNCI por ser objeto de estudio en diversos Proyectos de Cursos, Tesis de Grados y Maestrías de estudiantes de la Universidad de Cienfuegos, considerando que esta evaluación contribuirá a la mejora del proceso de estimulación en el Centro.

Sin más, le saludo cordialmente.

[\(Volver\)](#)

Anexo 5: Estructura organizativa del CNCI.

Fuente: Manual de Calidad del CNCI.



Siglas utilizadas:

DCO: Dirección de Certificación de Obreros

DCI: Dirección de Certificación Industrial

[\(Volver\)](#)

