

FACULTAD DE INGENIERÍA MECÁNICA E INDUSTRIAL

DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

Tesis presentada en opción al Título Académico de
Máster en Ingeniería Industrial
Mención: Recursos Humanos



Título: Procedimiento para la valoración del impacto de la
estimulación del trabajo en la gestión empresarial.

Autor: Ing. Orestes Rafael Jiménez Torres
Tutor: Dr. C. Ing. Pedro Miguel Suárez Castellá

Santa Clara, 2017

FACULTAD DE INGENIERÍA MECÁNICA E INDUSTRIAL

DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

Tesis presentada en opción al Título Académico de
Máster en Ingeniería Industrial
Mención: Recursos Humanos



Título: Procedimiento para la valoración del impacto de la
estimulación del trabajo en la gestión empresarial.

Autor: Ing. Orestes Rafael Jiménez Torres

Tutor: Dr. C. Ing. Pedro Miguel Suárez Castellá

Santa Clara, 2017

“Si vi más fue porque me apoyé en hombros de gigantes”

Isaac Newton

A mis viejos queridos que, aunque ya no están, me alumbran cada día.

Los que estudiamos en Cuba y en cualquier lugar del mundo necesitamos impulsos tanto para empezar como para continuar y terminar las carreras, porque el camino es largo y difícil; en mis estudios de pregrado hace ya más de 20 años y ahora en este de postgrado han existido personas que no puedo dejar de mencionar por haber contribuido a que llegue hasta hoy, primero a mi tutor, Dr. C. Ing. Miguel Suárez Castellá, motor lleno de energía y uno de los gigantes en que me apoyé, al Dr. C. Juan Ledón mi primer profesor de Cálculo, a la profesora Dra. C. Ing. Aurorita que se fue antes de tiempo y me dio el primer aventón y a quien no puedo dejar de mencionar por haber marcado en mí y seguro que en todos los que fuimos sus alumnos una huella que será para siempre, al Dr. C. Ing. Aramis Alfonso Llanes, amigo y hermano incondicional, a las Ingenieras Adys y Esperanza por su complicidad y ayuda en momentos difíciles, al Dr. Rolando por haberme apoyado hasta el final y como mencionarlos a todos es difícil, llegue mi agradecimiento a los que contribuyeron a mi formación profesional y han caminado junto a mí, hasta aquí.

Muchas gracias

La fuerza de trabajo es lo que mueve la empresa, por ende es necesario gestionarla adecuadamente potenciando las fortalezas y mejorando las debilidades. Los procesos de gestión realizados en el capital humano, impactan significativamente en el logro de objetivos y metas organizacionales. En otras palabras, son los trabajadores el eslabón clave y piedra angular para el alcance de resultados efectivos, por lo cual, deben ser gestionados y potenciados estratégicamente. En la actualidad las organizaciones consideran casi por consenso que sus recursos humanos son el factor fundamental que activa y hace sustentable su crecimiento. Si bien la mayoría de las empresas poseen un sistema de estimulación, son pocas las que evalúan científicamente si este proceso tiene resultados favorables para la organización en general. Ante esto, detectar oportunidades de mejora, potenciando fortalezas y reduciendo incertidumbres se constituyen como indicadores estratégicos para optimizar procesos de gestión que impacten significativamente en logros de objetivos y metas organizacionales, sumando valor a la fuerza de trabajo. Hoy la cuantificación de los efectos resultantes de las prácticas y políticas de los recursos humanos son lo que permitirá reconocer, por un lado si los procesos están cumpliendo los objetivos planificados, y por otro, las “palancas” que permiten efectuar mejores gestiones acorde a la realidad de la empresa. En su esencia, esta tesis se propone el desarrollo de un procedimiento con índices de evaluación de impactos, científicamente fundamentado, que junto a los procedimientos específicos asociados al cálculo del conjunto de índices expuestos permite determinar cuáles son los factores claves que están incidiendo en el comportamiento del sistema de estimulación de las empresas y su peso en el logro de los objetivos estratégicos de la organización y cómo direccionar las posibles soluciones que además constituyen los fundamentales aportes de la investigación. Finalmente, el procedimiento propuesto se aplica en la Empresa Provincial de Consultoría Jurídica de Villa Clara que permitió demostrar su factibilidad.

The work force is then what moves the business, it is necessary to negotiate it appropriately developing the strengths and improving the weaknesses. The administration processes carried out in the human capital, impact significantly in the achievement of objectives and organizational goals. In other words, they are the workers the key link and angular stone for the reach of effective results, reason why, they should be negotiated and developed strategically. At the present time the organizations consider almost for consent that their human resources are the fundamental factor that active and he makes sustainable their growth. Although most of the companies possess a stimulation system, they are few those that evaluate scientifically if this process has favorable results for the organization in general. Before this, to detect opportunities of improvement, developing strengths and reducing uncertainties is constituted as strategic indicators to optimize administration processes that impact significantly in achievements of objectives and organizational goals, adding value to the work force. In their essence, this thesis intends the development of a procedure with indicators of evaluation of impacts, scientifically based that allows to determine next to the specific procedures associated to the calculation of the group of exposed indicators which they are the key factors that a impacting in the behavior of the system of stimulation of the companies and its weight in the achievement of the strategic objectives of the organization and how to address the possible solutions that they also constitute the fundamental contributions of the investigation. Finally, the proposed procedure is applied the in the Provincial Enterprise of Juridical Consultancy of Villa Clara that allowed to demonstrate its feasibility.

	PÁG
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN	5
1. La gestión de los recursos humanos como centro de competencia en la empresa actual	6
1.1. La organización estratégica empresarial y los recursos humanos	6
1.1.1. Enfoques actuales que demuestran la importancia de los recursos humanos en la gestión organizacional y en la creación de valor	11
1.2. Los sistemas de estimulación del trabajo	14
1.2.1. El carácter motivador de la estimulación del trabajo	16
1.2.2. Relación de la estimulación y la motivación con la gestión empresarial	17
1.3. Los índices de gestión de los recursos humanos y su impacto en la gestión empresarial	20
1.3.1. Procedimiento para la valoración de impactos de los sistemas de estimulación del trabajo en la gestión empresarial	20
1.3.2. Los índices de empleo y salarios en las empresas estatales cubanas	29
1.4. Conclusiones parciales	30
CAPÍTULO II: PROPUESTA DE PROCEDIMIENTO PARA LA VALORACIÓN DE IMPACTOS DE LA ESTIMULACIÓN DEL TRABAJO BASADO EN ÍNDICES EN LA GESTIÓN DE LAS EMPRESAS CUBANAS	32
2. Introducción a la propuesta del procedimiento	32
2.1. Modelo conceptual para la valoración de los impactos de la estimulación del trabajo en la gestión empresarial	32
2.2. Procedimiento metodológico basado en índices para la valoración de los impactos de la estimulación del trabajo en la gestión empresarial	34
2.2.1. Descripción de las 4 etapas de la propuesta del procedimiento y sus 16 pasos	34
2.2.1.1. Etapa 1: Preparatoria	34
2.2.1.2. Etapa 2: Caracterización de la empresa	38
2.2.1.3. Etapa 3: Medición de impactos	43
2.2.1.4. Evaluación y mejora	54
2.3. Conclusiones parciales	61
CAPÍTULO III: ESTUDIO DE CASO: EMPRESA PROVINCIAL DE CONSULTORÍA JURÍDICA DE VILLA CLARA	63
3. La Empresa Provincial de Consultoría Jurídica de Villa Clara, un caso interesante para la aplicación del procedimiento	63

3.1. Ejecución del procedimiento con sus etapas para el caso objeto de estudio -----	63
3.1.1. Etapa 1: Preparatoria -----	63
3.1.2. Etapa 2: Caracterización de la empresa -----	65
3.1.3. Etapa 3: Medición de impactos -----	67
3.1.4. Etapa 4: Evaluación y mejora -----	71
3.2. Conclusiones parciales -----	77
CONCLUSIONES GENERALES -----	79
RECOMENDACIONES-----	80
BIBLIOGRAFÍA	
ANEXOS	

INTRODUCCIÓN

Las personas son un elemento importante entre los recursos de una organización y poseen cualidades intangibles. Existen otros recursos con cualidades intangibles en una organización e incluyen derechos de propiedad, relaciones con los clientes, marcas e imagen de la empresa, etc. Todos éstos, pero sobre todo la habilidad, imaginación y creatividad de los empleados, son tan críticos para el éxito de la organización como los recursos tangibles que posee. La significación de los recursos humanos se explica porque al medir su valor se conoce cuán bien ellos se utilizan dentro de la organización e indica lo que se necesita hacer para manejarlos más eficazmente.

Descrito por Scarborough y Elías (2002): "El concepto de recurso humano es más usualmente visto como un concepto que une, es decir, define el eslabón entre la práctica de los recursos humanos y la realización de la empresa". Ellos señalan que los recursos humanos son una magnitud grande "no estandarizada, tácita, dinámica, dependiente del contexto y que incluye a las personas". Estas características los hacen difícil de evaluar si se tiene presente la flexibilidad y creatividad de los individuos, su habilidad de desarrollar las habilidades con el tiempo y responder de una manera motivada a los diferentes entornos.

Refiere Cuesta Santos (2010) que en la actualidad, esencialmente los tres elementos que distinguen con claridad a una gestión estratégica de los Recursos Humanos (RH), son: la consideración de los RH como el recurso decisivo en la competitividad de las organizaciones, el enfoque sistémico o integrador en la gestión de estos y la necesidad de que exista coherencia o ajuste entre la gestión de los recursos humanos y la estrategia organizacional.

Entonces si estrategia organizacional y desempeño de los empleados van de la mano en el logro y consecución de los objetivos estratégicos no se puede obviar que en esta relación un papel importantísimo corresponde y juega la estimulación pues esta no es más que 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 (Cuesta Santos, 2010).

El mismo profesor (Cuesta Santos, 2010) opina que "...la compensación laboral o estimulación al trabajo como sistema, trasciende la estimulación salarial, es decir, abarca más, aunque esta ocupa un lugar relevante siendo decisiva su eficacia en la organización empresarial de hoy. Por el peso significativo que sigue teniendo el dinero (mediante el salario principalmente)...". "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". También refiere en su edición del 2010 del texto: "Tecnología de gestión de Recursos Humanos" que: "...el salario es un componente necesario de la estimulación, pero indefectiblemente deberá desarrollarse junto a la estimulación espiritual. Motivaciones superiores, como la realización o logro, mucho se relacionan con los estímulos psicosociales o espirituales".

En nuestro país se ha evolucionado en este sentido en la gestión de las empresas en los últimos 9 años, desde la Resolución No. 9 del 2008 “Reglamento general sobre las formas y sistemas de pago” con un amplio enfoque técnico de la materia, pero muy restrictiva en la aplicación de las formas de pago propuestas, en los trabajadores a abarcar en cada forma, así como en las facultades otorgadas; hasta la más actual, la Resolución No. 6 del 2016 “Sobre las formas y sistemas de pago” en la que se regresa a la técnica nuevamente, pero con más flexibilidad en los abarcados y en los facultados a aprobar los sistemas de pago y se le agrega en la Resolución No. 1 del 2017 un nuevo indicador límite que es la relación “Utilidad Antes de Impuesto/Valor Agregado Bruto”, pasando por la Resolución No. 17 del 2014 con el mismo nombre vinculando las formas de pago por rendimiento por primera vez a la riqueza creada en forma de Valor Agregado Bruto, la que tuvo como objetivo fundamental comenzar a eliminar restricciones administrativas para estimular el incremento de la productividad del trabajo en el sistema empresarial y modificar las facultades para la aprobación de las formas de pago por rendimiento, para empezar a dar cumplimiento a los postulados enunciados en los Lineamientos No. 8 y 170 de la “Política Económica y Social del Partido y la Revolución” a la cual se referirá el párrafo subsiguiente.

En consonancia con el anterior planteamiento, en el VI Congreso del PCC se aprobaron los anteriormente mencionados Lineamientos (Lineamientos, 2011) que tienen como objetivo “...la actualización del modelo económico y la implementación de sus medidas asociadas para garantizar la continuidad e irreversibilidad del socialismo, el desarrollo económico del país y la elevación del nivel de vida de la población...”, esta afirmación tiene una relación con las formas en que la población se siente estimulada por el trabajo y es por ello que en este importante documento se refieren directamente a la cuestión del salario 5 de los 313 lineamientos enumerados en ellos, que entre los ya mencionados 8 y 170 tratan otras cuestiones y pasos que se irán dando en el futuro, aprueban el uso de las utilidades después de haber cumplido con las obligaciones estatales para crear fondos para estimular a los trabajadores entre otros (L – 19), vincula directamente los resultados de las gestiones empresariales al salario de los trabajadores (L – 20), estipulan que los salarios tengan una relación positiva con el aporte personal del trabajo de cada empleado y que este se refleje efectivamente en la satisfacción de las necesidades básicas de él y su familia (L – 170), también plantean que se incrementarán los salarios en aquellas actividades del país con resultados más eficientes y con particular impacto económico y social (L – 171), políticas estas todas con un alto nivel de efectividad en la gestión empresarial si lo que se quiere es motivar a los trabajadores en su compromiso de crear valores y aportar, en beneficio de todos, sus capacidades y habilidades, entiéndase por todos, al estado, a la empresa, al empleado, al negocio, etc.

La empresa estatal socialista cubana siempre ha fomentado el incremento de la productividad relacionándolo al salario o a los sistemas de compensación dentro de la gestión de los recursos humanos, como aspecto importante para el logro de una gestión eficiente; este vínculo, en cualquier organización es intrínsecamente importante y se encuentra ante la disyuntiva del lugar que debe ocupar el crecimiento de las magnitudes productividad y salario en el tiempo económico, entendido como el período en que se puede o se quiere analizar la efectividad de la gestión de la empresa o de su estrategia organizacional. La eficiencia de los sistemas de estimulación o compensación laboral en el sentido más amplio, en su relación con la propia estrategia organizacional no ha sido establecida, cuestión que dificulta el análisis en

el tiempo de su influencia en los indicadores y desempeño de la gestión empresarial, pues este siempre ha estado vinculado a la motivación laboral, la estabilidad de la fuerza de trabajo u otro factor de la gestión de los recursos humanos, pero el impacto en la gestión organizacional de los sistemas de estimulación no ha sido medido y menos aún a través de índices, lo que constituye la **situación problemática** de la investigación. Hay que tener en cuenta que un adecuado sistema de estimulación abarca más que el salario, se debe enfocar además en la efectividad que logra la estimulación moral como parte importante también del subsistema en cuestión, si se es consecuente con el principio fundamental de que la gestión de la empresa tiene que conseguir hacerla exitosa económicamente, concepto vinculado estrechamente con cómo esta es capaz de crear valor, no importa el objeto social que desempeñe.

Por lo que, de lo anteriormente expresado se deduce un **problema científico** a resolver: *la inexistencia de una herramienta metodológica basada en índices para medir el impacto de los sistemas de estimulación del trabajo en la gestión de las empresas cubanas en este caso, la Empresa Provincial de Consultoría de Villa Clara como caso de estudio*, una empresa dedicada a la prestación de servicios de asistencia y asesoría legal, para, mediante ellos detectar las principales debilidades y adecuar los sistemas de estimulación a los objetivos estratégicos de la empresa u organización, de forma que de manera proactiva se puedan corregir sus deficiencias y proponer mejoras que redunden en un incremento de los niveles de eficiencia en la gestión de la organización

Para resolver el problema científico planteado anteriormente, se formuló la **hipótesis de investigación** siguiente:

“Es posible disponer de un procedimiento metodológico debidamente fundamentado y basado en índices para medir el impacto de la estimulación del trabajo en las empresas cubanas y en el caso objeto de estudio de la Empresa Provincial de Consultoría Jurídica de Villa Clara, que permitirá tener una valoración de sus efectos en el desempeño de la organización y derivado de ello proponer mejoras en la gestión”.

Conforme con la hipótesis planteada para la investigación el **objetivo general** de la misma consiste es: “Diseñar una herramienta metodológica basada en índices que permita medir el impacto del funcionamiento del sistema de estimulación en la gestión empresarial para lograr que se convierta en una herramienta de mejora continua en las estrategias organizacionales mediante la interpretación de sus resultados”.

Del desglose de este objetivo general se plantean los siguientes **objetivos específicos**:

1. Construir un marco teórico que muestre la importancia de la gestión integrada de los recursos humanos y en especial sobre el papel de la estimulación del trabajo y del desarrollo de herramientas e índices para medir su impacto en la gestión empresarial, partiendo de la revisión detallada de la bibliografía.
2. Diseñar un procedimiento metodológico basado en índices para evaluar el impacto de la estimulación del trabajo en la gestión empresarial y constituya la base para su mejora continua.
3. Validar el procedimiento propuesto en la Empresa Provincial de Consultoría Jurídica de Villa Clara.

Esta investigación se **justifica** porque es fundamental para toda organización reconocer los niveles de eficacia que tiene la aplicación de sus estrategias y en este caso, medirlo y comparar la calidad de su subsistema de estimulación para mejorarlo, adecuarlo, corregirlo y finalmente, hacerlo más eficiente, ya que aspectos teóricos aplicados en la gestión de los recursos humanos se toman esencialmente para el desarrollo empresarial. La necesidad de que fluya una relación laboral adecuada entre el empleador y el empleado, es una de las misiones fundamentales de cualquier estrategia organizacional, ya que el establecimiento de un buen clima laboral, producto de una adecuada implementación del sistema de estimulación produce desarrollo, sentido de inclusión, satisfacción de los trabajadores y equilibrio con un importante beneficio social para las familias de los trabajadores y el sentido de pertenencia y responsabilidad empresarial. De acuerdo con los objetivos de la investigación su resultado permitirá encontrar fórmulas e índices para evaluar y solucionar problemas que puedan estar presentes en los sistemas de estimulación de las empresas cubanas.

La novedad científica del trabajo desarrollado se concentra en la propuesta de un herramental metodológico basado en índices que permita medir el impacto de la estimulación del trabajo en la gestión empresarial cubano ajustado a la legislación existente en el país, lo cual no tiene precedente en la literatura nacional e internacional.

Aunque el resultado alcanzado en el trabajo de investigación es validado en la Empresa Provincial de Consultoría Jurídica de Villa Clara, el **alcance** del trabajo puede considerarse para cualquier empresa cubana ya que se sustenta en la base regulatoria existente sobre la gestión empresarial en Cuba y en particular sobre la estimulación del trabajo

La realización de esta investigación permitirá adentrarse en un campo poco explorado de la gestión empresarial (el estudio de impactos de los sistemas de estimulación). Investigar sobre esta temática ayudará a conocer hasta qué punto la estimulación como subsistema de la gestión de los recursos humanos se lleva a cabo eficientemente y resulta beneficiosa para la organización y para los trabajadores. Permitirá en un futuro realizar investigaciones más profundas de los aspectos del subsistema de estimulación en las empresas cubanas, definiendo las variables más importantes que impactan en la eficiencia de la gestión empresarial. La **relevancia social** de la optimización de los procesos de gestión del Capital Humano en las empresas, es doble: por el crecimiento intelectual, espiritual, la elevación del bienestar material de su colectivo de trabajadores y por la eficiencia económica de la entidad, que en Cuba, se revierte en beneficio de la sociedad, además de que es el único activo capaz de superarse a sí mismo de forma permanente y que se haga de forma eficiente va a depender de la adecuada gestión dentro de la organización. Por lo tanto, la investigación posee **valor económico y social** ya que cualquier estudio que esté relacionado con la eficiencia en la gestión y estrategia de la organización y su relación con el funcionamiento adecuado de su sistema de estimulación tiene implícitas con su aplicación resultados de carácter económico y de tipo social pues estas medidas se encaminan a lograr una mejora continua de su desempeño con una adecuada utilización de los recursos humanos.

Para el cumplimiento del objetivo general y específicos el trabajo de investigación se estructura mediante 3 capítulos y comprende además resumen, introducción, conclusiones, recomendaciones, bibliografía consultada y anexos.

CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN

Según lo planteado como objetivos de la investigación se hace necesario desarrollar la revisión bibliográfica que sirva de base teórico – práctica del proceso de investigación y a su vez sustente los principales resultados. El análisis bibliográfico es la vía que permite profundizar y ordenar los aspectos investigados y conocer los diferentes criterios y valoraciones acerca del contenido y elementos que sobre una temática determinada tienen diferentes autores.

La elaboración de este análisis se realizó a partir de la confección de un hilo conductor que permitiera el conocimiento del tema desde los aspectos más generales hasta los más específicos, el que aparece reflejado en la figura No. 1.

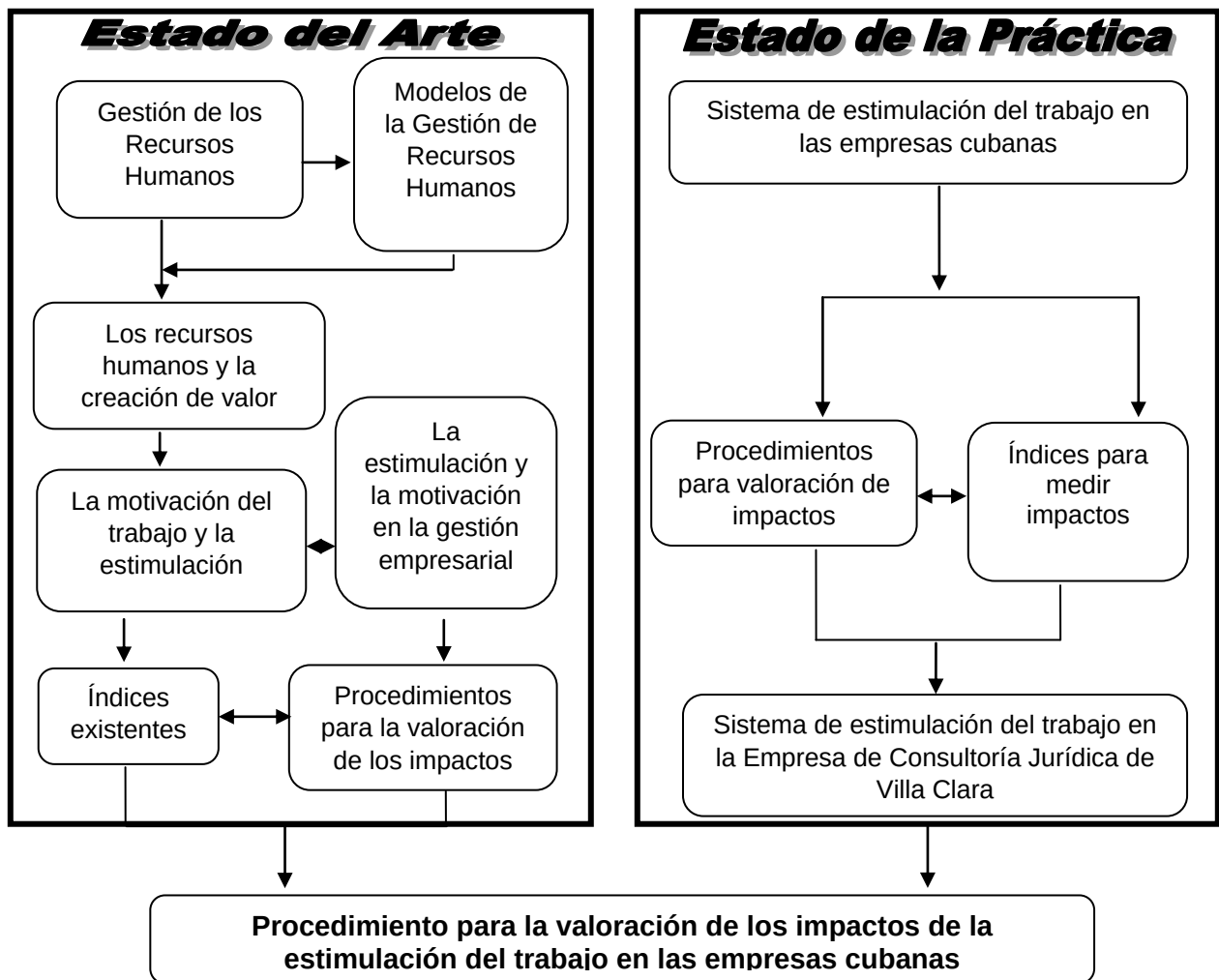


Figura 1. Hilo conductor del trabajo de investigación. (Fuente: Elaboración propia)

1. La gestión de los recursos humanos como centro de competencias en la empresa actual

El departamento de Recursos Humanos juega un rol importante en las empresas y organizaciones, es el que determina cuál será el personal adecuado para las tareas que cumpla la organización, cuáles serán las retribuciones que estos recibirán por su trabajo y los otros incentivos necesarios para lograr ciertos objetivos, recordando siempre que toda implementación de acciones y decisiones que se tomen en este departamento deben estar muy relacionadas y alineadas con la estrategia y los objetivos que tiene la organización. Es muy importante destacar que el departamento de recursos humanos es el encargado de crear ventajas competitivas por medio de la gestión de las personas, que pueden ser reconocidas como uno, si es que no el más importante, de los recursos con los que pueden contar las organizaciones. Así, las funciones más reconocidas de este departamento en relación a la administración del personal serían, la planeación, el reclutamiento, el proceso de empleo, el diseño de puestos, la capacitación o desarrollo, la evaluación de desempeño, las comunicaciones, decisiones de compensaciones y beneficios y finalmente el manejo de las relaciones laborales entre los integrantes de la organización.

Se entiende que todas las funciones anteriores parten de la base de que el ser humano es el agente principal que mueve a las organizaciones y que estos poseen una base de talentos que debe ser administrada, motivada y recompensada de la mejor manera posible, en beneficio de ambos, del trabajador y de la organización.

1.1. La organización estratégica empresarial y los recursos humanos

Según Cuestas Santos (2010) y se cita: “no son pocos los estudiosos que objetan la expresión “recursos humanos” al referirse a las personas, mediante la cual se les identifica de manera hiperbolizada o absoluta con el aspecto económico, considerándolas como medios y no fin en sí mismas; y más aún se objeta cuando haciendo más enfático lo económico con su manifestación en dinero, se desconoce o relega la individualidad y su esencia humana”. En una modalidad más novedosa se ha referido la más actual Gestión de Recursos Humanos (GRH) como gestión del conocimiento, y esta sigue siendo gestión de personas portadoras de los conocimientos y valores.

Gran importancia hay en la denominada gestión del conocimiento, y se debe tener en cuenta en los modelos actuales de la gestión de los Recursos Humanos, sobre los cuales se han adquirido experiencias en el país y las menciona Cuesta Santos (2010), haciendo referencia a los autores que la han tratado (Hernández, 1998; Cuesta, 2002; Núñez, 2002, 2003; Díaz, 2004; Nogueira, *et al.*, 2004; Portuondo, 2005; Lage, 2005; Morales, 2006), especialmente las de competencias laborales, organización que aprende y control de gestión con rumbo estratégico (Nonaka y Takeuchi, 1997; Senge, *et al.*, 1999; Norton, 2001; Prada, 2002; Kaplan, 2003; Reynoso, 2004; Marín, 2005).

Cuesta Santos, (2010) estudioso de la gestión de los recursos humanos en Cuba y uno de los teóricos más importante de la materia plantea en su edición 2010 del libro “Tecnologías de Gestión de Recursos Humanos” que: “en la década del 90 del Siglo XX hubo un marcado énfasis en las empresas de éxito y de avanzada en lograr sistemas de GRH, reflejados por modelos conceptuales (Beer, *et al.*, 1989; Chiavenato, 1988 (Anexo No. 1), 2002; Werther y Davis, 2001

(Anexo No. 2))”. Esencialmente esos sistemas no incluyen los procedimientos metodológicos. El enfoque sistémico de la GRH se impone como necesidad, donde se trata que sus elementos interactúen entre sí, se intenta que el sistema GRH no resulte de la suma simple de sus partes o elementos (o actividades clave o procesos clave), sino de la interrelación de esas partes, dando lugar a la nueva cualidad resultante, el verdadero sistema de GRH, reflejado por un modelo conceptual. Muchos son modelos conceptuales descriptivos (donde no se manifestaba funcionalidad metodológica), y pocos modelos conceptuales funcionales”.

Otros padres fundadores de HRM (*Humans Resources Management*) fueron la escuela de Harvard de Beer, *et al*, (1984) quienes desarrollan eso que Boxall (1992) llama “*Harvard Framework*” basado en la creencia de que los problemas históricos en la dirección del personal sólo pueden resolverse:

“Cuando los gerentes generales desarrollan un punto de vista de cómo ellos desean ver los empleados involucrándose y desenvolviéndose por la empresa, y que con las políticas y prácticas del HRM se pueden lograr esas metas. Sin cualquiera de las dos: una filosofía central y una visión estratégica que sólo puede proporcionarse por la gerencia general el HRM es probable que siga siendo un juego de actividades independientes, donde cada uno esté guiado por su propia experiencia práctica”.

Beer y sus colegas opinan que “...hoy, muchas presiones están exigiendo una perspectiva más abarcadora, más comprensiva y estratégica con considere a los recursos humanos dentro de la organización...”. Estas presiones han creado una necesidad por: “una perspectiva a largo plazo en la dirección del personal y considerar a las personas como recursos potenciales en lugar de meramente un costo variable”. Ellos fueron los primeros en subrayar el principio de que el HRM pertenece a la línea de la dirección empresarial. Ellos también declaran que: “la dirección de recursos humanos involucra todas las decisiones de dirección y sus acciones afectan la naturaleza de la relación entre la organización y sus empleados - recursos humanos”. La escuela de Harvard sugirió que HRM tiene dos rasgos característicos: 1) la línea de gerencia acepta más responsabilidad por asegurar la alineación entre la estrategia competitiva y las políticas de personal; 2) personal tiene la misión de poner en práctica políticas que indiquen cómo marchan las actividades de los empleados y cómo se desarrollan y llevan a cabo, de manera que prácticas y políticas se refuercen mutuamente.

Según Boxall (1992) refiriéndose al modelo de Beer y sus colaboradores, de la Escuela de Harvard reseña que sus ventajas son:

- Incorpora el reconocimiento de un rango de grupos de interés;
- Reconoce la importancia de intercambios implícitos y explícitos, entre los intereses de los directivos y empleados, así como entre los varios grupos de interés;

- Ensancha el contexto de HRM para incluir el concepto de “empleado influyente”, la organización del trabajo y la pregunta asociada al estilo de supervisión;
- Reconoce un rango ancho de influencias contextuales en dirección y selección de estrategias, sugiriendo una red lógica de dos categorías: producto o servicio en el mercado y ámbito sociocultural;
- Da énfasis a la selección de la estratégica, no se maneja por el determinismo circunstancial o medioambiental.

Importante análisis de Boxall (1992) si se tiene en cuenta que en esos tiempos la estrategia y objetivos organizacionales no se habían incorporado aun dentro del HRM como fin o meta del sistema.

El modelo de GRH de Beer, *et al* (Anexo No. 3) se concentra en cuatro políticas que comprenden cuatro áreas con las mismas denominaciones de esas políticas, abarcando ahí todas las actividades clave de GRH y se representa en el mapa del mencionado modelo en el anexo No. 4.

Cuesta Santos (2010), hace una modificación muy acertada a este modelo, incluyendo dentro del mapa propuesto por Beer y sus colegas (Anexo No. 3) la auditoría para el control de la gestión, desprendiéndose de él un modelo más abarcador que se denomina “Modelo de Gestión de Recursos Humanos de Diagnóstico, Proyección y Control de gestión estratégica (GRH DPC)” (Anexo No. 5), él plantea en sus ediciones de “Tecnologías de Gestión de Recursos Humanos” de 1999 y 2005, que como un traje a la medida recomienda a la empresa cubana actual la configuración de modelos de gestión que respondan a sus intereses, consecuentes con su estrategia organizacional.

Señala Cuesta Santos (2010), que el modelo de GRH DPC (Figura No. 2) tiene en el centro de sus subsistemas y políticas de RH a la persona manifiesta en su educación y desarrollo. 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, donde quedarán incluidos todos los procesos o actividades clave a comprender por el sistema GRH que contempla ese modelo de GRH DPC.

Considerando este autor que al incorporar la auditoría dentro del subsistema modelado por Cuesta Santos (2010), se logra una integralidad nunca antes añadida en la gestión de los recursos humanos, tan necesaria para hacer sentir el peso de esta actividad dentro de la empresa y su estrategia organizacional, incluyendo dentro de ella medidas de control efectivas que potencien las fortalezas del sistema y también ayuden a cubrir debilidades existente con mejoras importantes.

Este modelo lo concentra aun más, cuando deja reducidos en su modelo todas las actividades y procesos claves de la GRH en cuatro subsistemas que se describen e ilustran en la Figura No. 3.

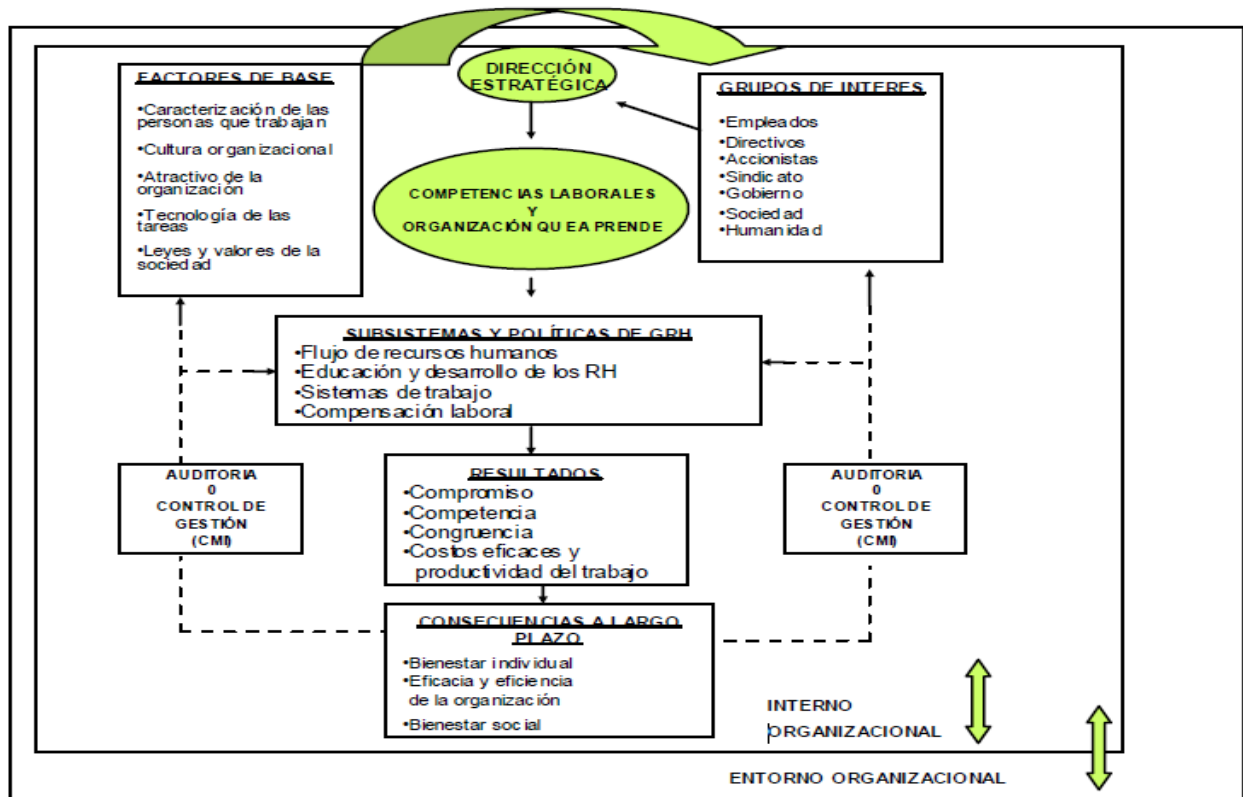


Figura No. 2: Modelo GRH DPC de Cuesta Santos, 2010. “Tecnología de los Recursos Humanos”.

- Flujo de recursos humanos: inventario de personal, reclutamiento y selección de personal, colocación, evaluación del desempeño, evaluación del potencial humano, promoción, democión, jubilación, recolocación u *outplacement*.
- Educación y desarrollo: formación, planes de carrera, planes de comunicación, organización que aprende, participación, desempeño de cargos y tareas, planes de NTIC (Nuevas tecnologías de la informática y las comunicaciones).
- Sistemas de trabajo: organización del trabajo, seguridad e higiene ocupacional, exigencias ergonómicas, planificación de recursos humanos y optimización de plantillas, perfiles de cargo.
- Compensación laboral: sistemas de estimulación material y moral, sistemas de pago a tiempo y por rendimiento, sistemas de reconocimiento social, sistemas de motivación, evaluación de puestos, etc.

Otro enfoque importante sobre este tema lo hacen Hamel y Prahalad en 1994, planteando que el desarrollo de estrategias organizacionales eficaces y específicas debe ser basado en las áreas de fuerza que una organización tiene, utilizando el término “centro de competencias” para darle una importancia significativa a la GRH, ellos llaman centros de competencias a los procesos que tienen la función de crear la ventaja competitiva para una organización.

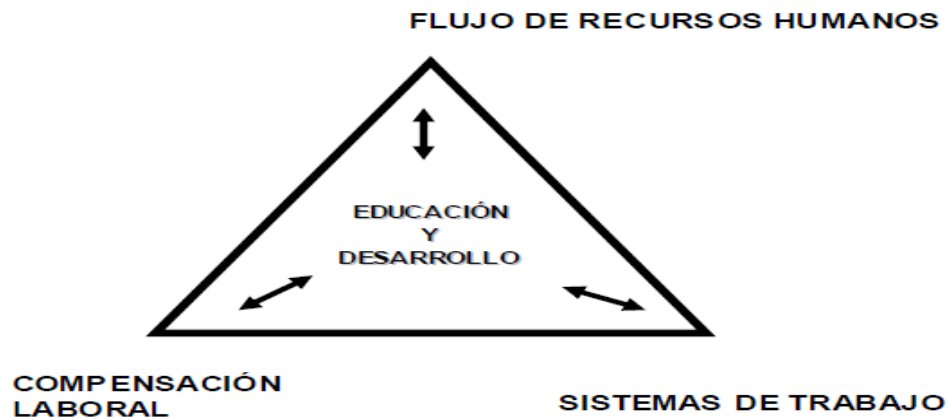


Figura No. 3: Subsistemas y políticas del modelo GRH DPC. Cuesta Santos, 2010. "Tecnología de Recursos Humanos", 3era Edición.

Un centro de competencia es el único capaz en la organización de crear valores y eso diferencia a la organización y la distingue. Muchas organizaciones han expresado la idea de que sus recursos humanos las diferencian de sus homólogos y otras han enfocado en los recursos humanos el valor estratégico especial de la organización.

Algunas formas de gestionar los recursos humanos como un centro de competencia han logrado atraer y retener a los empleados únicos en su desempeño profesional y en sus capacidades técnicas, han invertido, entrenando y desarrollando a esos empleados, y compensándolos de manera que los convierten en ese eslabón competitivo que los diferencia de los demás colegas en otras organizaciones, es una forma sino nueva si diferente de gestionar a los recursos humanos.

Existe reconocimiento creciente de que los recursos humanos contribuyen a sostener una ventaja competitiva para las organizaciones. Jay Barney, (1998) y otros se han enfocado en cuatro factores que son muy importantes considerar. Estos factores que con sus iniciales en inglés se conocen como VRIO, se relacionan a los recursos humanos como sigue:

- **Valor:** Recursos humanos que pueden crear valores y responder a las amenazas externas y oportunidades, teniendo la habilidad de que pueden tomar decisiones y ser innovadores cuando se enfrenten a los cambios del entorno.
- **Rareza:** Las capacidades especiales de las personas en la organización de proporcionar ventajas significativas. Especialmente importante es que los recursos humanos en una organización se le proporcione entrenamiento y desarrollo para reforzar sus capacidades, para que ellos se vean continuamente como "los mejores" por clientes y colegas. Esta rareza también ayuda a atraer y retener a los empleados con el conocimiento escaso y

único, habilidades y aptitudes, reduciendo la fluctuación de los empleados, es ciertamente importante conservar los recursos humanos con características particulares.

- **Imitabilidad:** Los recursos humanos tienen un valor estratégico especial cuando ellos no pueden ser fácilmente imitados por otros. Cualquier organización que intente copiar la forma en que otras organizan su gestión de recursos humanos tendría que realizar cambios significativos en muchos aspectos de la organización.
- **Organización:** Los recursos humanos deben organizarse para que una entidad pueda aprovechar de forma simple las ventajas nombradas anteriormente. Esto significa que todos deben poder trabajar juntos eficazmente, los recursos humanos deben tener las políticas y los programas necesarios para apoyar a las personas que trabajan en la organización.

Usando un enfoque VRIO para la gestión de los recursos humanos las personas se ven de verdad como recursos y no como gastos, también implica que la cultura organizacional debe ser considerada al desarrollar la estrategia de los Recursos Humanos. La cultura organizacional es un modelo de valores compartidos y creencias que dan a los miembros de una organización significando, proporcionándoles las reglas necesarias para homogenizar las conductas de los empleados y crear excelencia, según Hamel y Prahalad (1994), otros autores similarmente la consideran como el conjunto de normas y valores que guían el comportamiento de sus empleados y que a la vez ayudan para la toma de decisiones y la entienden como las costumbres y hábitos que posee cada uno de los miembros que integran a dicha organización, las cuales son consideradas como normas informales que sirven para orientar a los miembros para la consecución de los objetivos estratégicos (Lorena, *et al*, 2015).

1.1.1 Enfoques actuales que demuestran la importancia de los recursos humanos en la gestión organizacional y en la creación de valor

Cuando los recursos humanos dejaron de llamarse así y comenzaron a considerarse un capital importantísimo dentro de la organización empezó la era del HCM (*Human Capital Management*), la definición de HCM y sus objetivos referencia los criterios de varios estudiosos que discuten la relación entre el concepto y práctica del HCM y del HRM concluyendo con un examen de los conceptos, que le da ventaja al de capital humano sobre el de recurso humano y la de recurso estratégico, ya que los dos están debidamente relacionados en el término y concepto de HCM al considerarse un valor dentro de la organización.

El HCM se ocupa por obtener, analizar e informar a la dirección mediante datos aquellos procesos, personas y subdivisiones al nivel estratégico de la organización que agregan valor, la organización de los empleados en función de las decisiones del nivel corporativo y del nivel operacional, así enfatiza Kearns (2006), finalmente sobre el valor y su relación con el HCM.

La característica definida del HCM es el uso de métricas para guiar un acercamiento a la gerencia de personas que son consideradas como recursos y que dan énfasis a esa ventaja que se logra por las inversiones estratégicas en ellos a través del compromiso del empleador y la retención de los empleados, adecuada gestión y dirección del talento y el aprendizaje así como programas de desarrollo. El HCM proporciona un puente entre HR y la estrategia del negocio, este involucra el análisis sistemático, medida y evaluación de cómo las políticas y prácticas en la gestión de personal crean valor o influyen en su creación.

Los objetivos de HCM.

Los cuatro objetivos fundamentales de HCM son:

- Determina el impacto de las personas en el negocio y su contribución a la creación de valores;
- Demuestra que esa práctica de HR produce valor en dinero en el tiempo, por ejemplo, de retorno en la inversión (ROI);
- Proporciona la guía para el futuro de los HR y de las estrategias de negocio;
- Provee de un diagnóstico y datos predictivos con los que se diseñarán estrategias y prácticas para mejorar la efectividad de la dirección de las personas en la organización.

La figura No. 4 muestra un esquema de los objetivos del HCM.

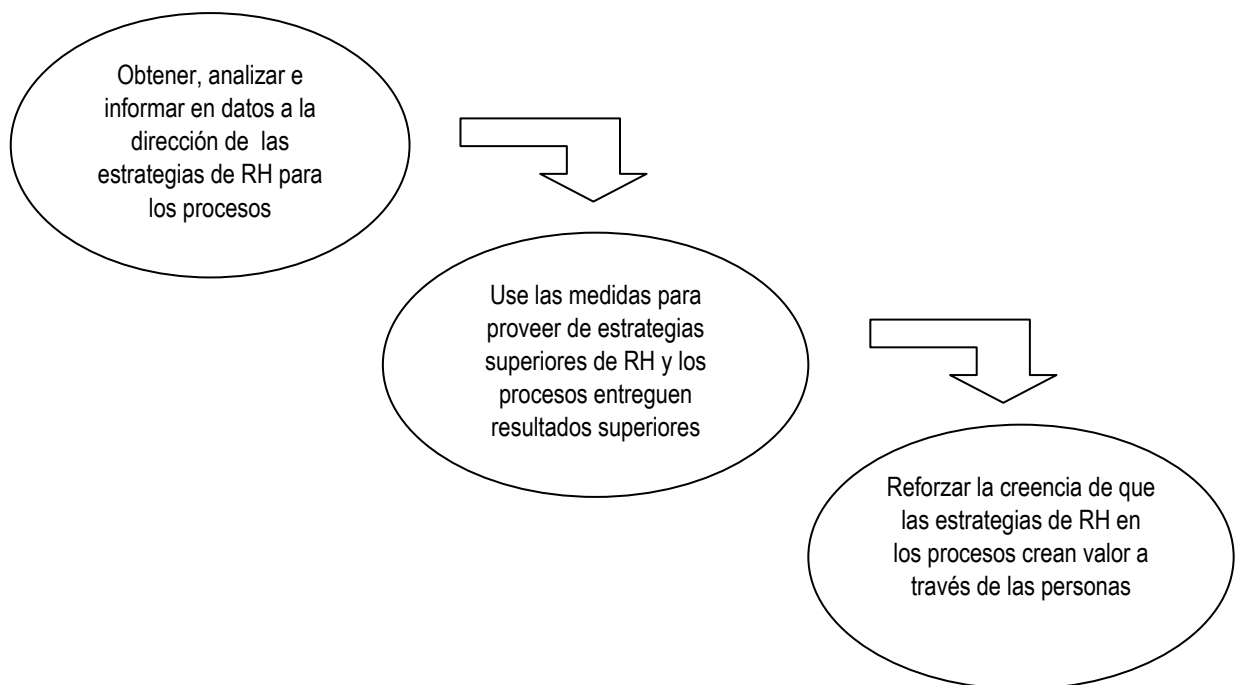


Figura No. 4. Objetivos del HCM. (Tomado de: "La esencia del HCM", 2007, Ángela Baron y Michael Armstrong, pág 22)

Nalbantian, *et al* (2004) definen el capital humano como: “La acción del conocimiento acumulado, habilidades, experiencia y creatividad y otros relevantes atributos de la mano de obra” y sugiere que HCM los involucra “poniendo en el lugar la métrica para medir el valor de estos atributos y usa ese conocimiento para manejar la organización eficazmente”.

El HCM a veces se define más ampliamente sin el énfasis en la medida. Chatzkel (2004) refiere que: la “gestión del capital humano es un esfuerzo integrado para manejar y desarrollar sus capacidades y lograr niveles significativamente más altos de actuación”. Y Kearns (2005) lo describe como: “...el desarrollo total del potencial humano expresado como valor organizacional...”. Él opina que “... no es más que crear valor a través de las personas” y que es “una filosofía de desarrollo de personas, pero el único desarrollo que significa algo es el que se traduce en valor”.

El capital humano son los recursos intangibles que los empleados ofrecen a sus empleadores y que también de esta forma definió Bontis, *et al* (1999) como sigue:

“... representa el factor humano en la organización; la inteligencia combinada, habilidades y especialización que dan su carácter distintivo a la organización. Los elementos humanos de la organización son aquéllos que son capaces de aprender, cambiar, innovar y proporcionar el empujón creativo y que debidamente motivados pueden asegurar la supervivencia a largo plazo de la organización”.

El Capital Humano no es propiedad de la organización para tratarlo como capital, pero la entidad lo asegura a través de las diferentes relaciones contractuales de empleo, mediante las cuales se desarrolla un proceso de entrenamiento y acumulación de experiencias. Davenport (1999), comenta que: “Las personas poseen habilidades innatas, comportamiento y energía personal y estos elementos constituyen lo que primariamente trae el capital humano a su trabajo y son ellos y no los empleadores quienes deciden cuándo, cómo y dónde lo aportarán, en otras palabras; son ellos quienes hacen la elección. El trabajo es un intercambio bidireccional de valor, no una explotación en sentido único de un recurso por su dueño”.

Un punto enfatizado por Davenport (1999) es el que los obreros, así como los empleadores invierten en capital humano, y está de acuerdo con la teoría económica descrita por Ehrenberg y Smith (1997), que “conceptualiza a los obreros que incluyen un juego de habilidades que pueden ser “rentados fuera” por los empleadores”. Este enfoque es economicista al partir de la teoría anteriormente mencionada y del presupuesto de que el trabajo es un factor económico de producción y de que el hombre que trabaja es un ser eminentemente económico que se mueve, si no exclusivamente, casi por entero por intereses económicos. Plantea que la relación de trabajo es un contrato mercantil de compra-venta de contenido puramente económico, en el que la empresa ofrece el mínimo precio posible por lo que necesita y el trabajador pide el máximo precio a partir de las habilidades y experiencia que posee.

Por lo antes descrito se plantea que una organización eficaz es la que logra su propósito resolviendo las necesidades de sus partes interesadas (*stakeholders interests* (ver modelo de Beer, et al, en el anexo No. 3)), emparejando sus recursos con sus oportunidades, adaptándose, flexiblemente a los cambios del entorno y creando una cultura que promueva el compromiso, la creatividad, los valores compartidos y confianza mutua. La mejora de la efectividad de la organización es un objetivo general de la estrategia de CRM (Capital Resources Managment), que relaciona al desarrollo organizacional y su transformación, con la cultura, la dirección, la gestión del conocimiento, la adaptación al cambio, que desarrolla un clima de alto compromiso y confianza, adecuada gestión de la calidad, un proceso de mejora continua y relaciones útiles con los clientes.

Este autor considera además que buenos sistemas integrales de estimulación material, participación en las utilidades, etc., son medios que pueden servir para eliminar los problemas de personal o al menos disminuirlos al mínimo conjuntamente con una buena planificación de plantillas junto con una óptima estructura salarial, con toda clase de estimulaciones morales y sociales (planes de carreras, promociones, seguridad social, viviendas y otras facilidades y flexibilidades), son el secreto del éxito en el campo de personal. Al trabajador hay que hacerle trabajar con calidad y pagarle bien según sus resultados, lo demás no tiene más que una importancia secundaria.

1.2. Los sistemas de estimulación del trabajo

La productividad del trabajo debería conseguirse a través de altos rendimientos (eficiencia y eficacia) con un sentido de satisfacción personal por parte de los que realizan el trabajo. Tanto el rendimiento como la satisfacción pueden conseguirse cuando los trabajadores están motivados. Por tanto, si el objetivo último es conseguir altos niveles de productividad en la organización, la empresa debería crear, entre otras cosas, un sistema de estimulación en el sentido general de la frase, motivador, para aumentar el rendimiento y la satisfacción laboral de los empleados, este es uno de los objetivos principales e importantes que como subproceso dentro de la gestión de los recursos humanos tiene la estimulación laboral, que al medir el trabajo lo retribuye de diferentes maneras.

Si se traslada al campo organizacional el significado literal de la Real Academia de España (RAE) de la palabra “compensar” que es “*igualar en sentido opuesto el efecto de una cosa con el de otra*” o su otra acepción que se refiere a “*dar una cosa o hacer un beneficio en resarcimiento de algún daño causado*”, en ambas definiciones se puede encontrar la idea central de intercambio o retribución y aparece, inmediatamente, la relación entre persona y organización; “una relación de intercambio de recursos en los que prevalece el sentimiento de reciprocidad, en donde ambas partes evalúan lo que están ofreciendo y lo que están recibiendo a cambio” (Chiavenato, 2002). Este vínculo se establece en la medida en que las personas aportan su trabajo a cambio de algo que recibir en retribución.

Entonces haciendo referencia al término descrito por Cuesta Santos (2010), como “*Sistema de Compensación Laboral* o sistema de estimulación al trabajo, serán entendidas las acciones dirigidas a que los empleados alcancen los objetivos de la organización y satisfagan sus necesidades personales, cuyos efectos representan beneficios tanto para los

empleados como para la organización, logrando que ambas partes cubran sus expectativas y perciban equidad a través del balance costo-beneficio, que debe ocasionar el desempeño”.

La idea principal de los sistemas de estimulación es el de un intercambio o retribución por el trabajo, así, se puede considerar la compensación de los trabajadores como “las formas de pago o recompensas materiales y no materiales que se les otorgan a los trabajadores y que derivan de su empleo y la calidad de su desempeño, que está conformado por dos componentes: la estimulación material (sueldos, y otros incentivos) y la estimulación moral o espiritual (promociones, planes de desarrollo o carreras, participación en la dirección, reconocimientos, estatus, etc.)” según Bohlander, 2008.

Ambos componentes (material y moral) son desglosados por Cuesta Santos, 2010 en tres grandes elementos: los primeros dos relacionados directamente con lo material, que incluye los beneficios económicos que el empleado recibe por su trabajo directo. Está generalmente condicionado por una estructura, el cargo, la calidad y el desempeño de sus competencias laborales, la productividad, los resultados de la organización, su magnitud, el valor creado, la participación en las utilidades, planes de seguro entre otras y en segundo lugar las condiciones de trabajo como confort, alimentación, ambiente laboral seguro, buen clima profesional, etc. El tercer elemento está relacionado entonces con el aspecto espiritual de las motivaciones del empleado e implican planes de carreras, horarios flexibles, buen diseño del puesto, etc. Se representa en la figura No. 5 el sistema de compensación laboral diseñado por Cuesta Santos, 2010, donde se evidencia de forma clara la anterior afirmación.

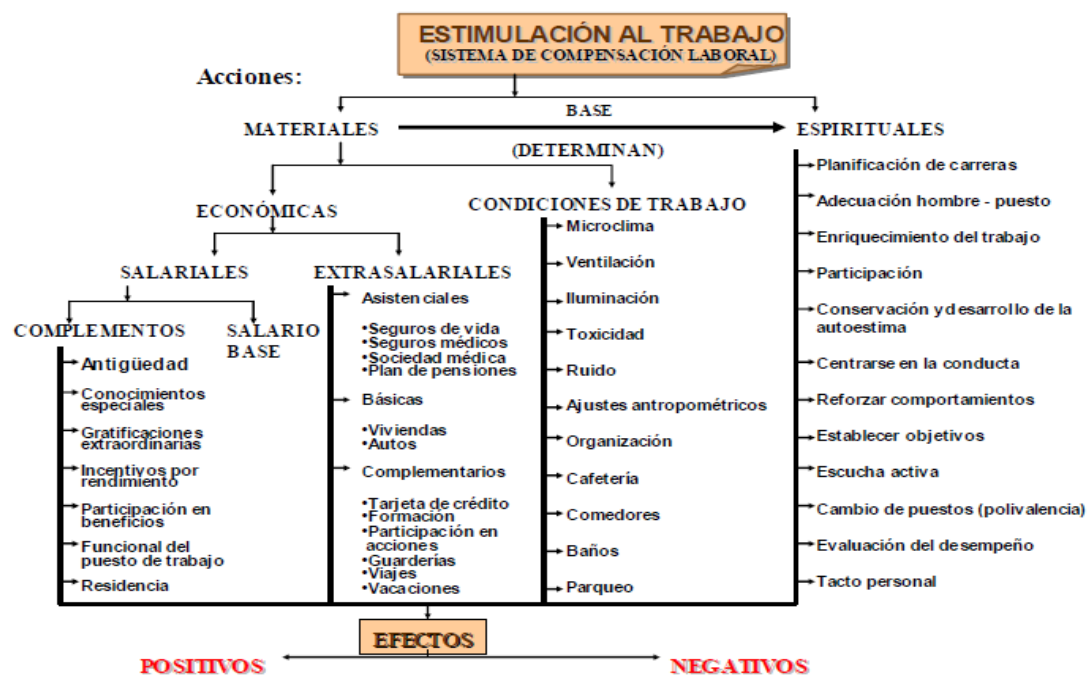


Figura No. 5: Conjunto de acciones del sistema de compensación laboral, (Cuesta Santos, 2010)

Es evidente entonces que estimulación, motivación y trabajo van indefectiblemente de la mano y varios autores se han referido a esta conexión.

1.2.1. El carácter motivador de la estimulación del trabajo

La verdadera, eficiente y eficaz estimulación que se quiere lograr hacia la actividad laboral en el mundo de hoy y muy en especial en el socialismo, debe comprender la motivación, e incluir el logro de compromiso, responsabilidad, acción o respuesta libre, consciente y voluntaria. El estímulo positivo o que provoca motivación es considerado como un beneficio por el individuo, pudiendo tener distintas expresiones, clasificaciones e interpretaciones como son: morales y materiales para unos, tangibles e intangibles para otros, intrínsecos y extrínsecos... etc., por solo citar las más usadas. Todos tienen como característica, que son externos al individuo y finalmente pueden tener un efecto mediato o inmediato; de lo que se trata entonces es de dotar al ambiente laboral de aquellos beneficios que satisfacen las necesidades humanas en cantidad y calidad tal que lo logren y establecer las vías para su distribución tomando muy en cuenta en todo momento la correspondencia entre necesidad y posibilidad y entre eficiencia y eficacia; el subsistema de gestión de recursos humanos encargado en esencia de esto es el de estimulación, los estímulos como ya se expresó anteriormente son herramientas muy importantes para los dirigentes y su manejo eficaz forma parte importante del arte de los verdaderos líderes (Álvarez, 2001).

Aunque no es objetivo de este estudio sí es necesario resaltar a varios autores que han estudiado algunas importantes tendencias de las motivaciones de los trabajadores referidas a ciertos aspectos en particular y que algunos las dividen en:

- 1) La clasificación más clásica de Campbell, Dunnette y otros (1970) en teorías de contenido o de las necesidades, que tratan de describir los aspectos y factores específicos que motivan a las personas a trabajar, y reconocen que todas las personas tienen necesidades innatas, aprendidas o adquiridas, y teorías en proceso o del comportamiento, que se centran en la descripción de la forma de potenciar, dirigir y determinar la conducta en el trabajo.
 - a. Teorías de contenido o de las necesidades: Se centran en la naturaleza de la motivación y analizan fundamentalmente qué es lo que motiva al empleado a trabajar, detallando los factores internos del individuo que provocan su motivación como sus intereses, actitudes y necesidades. Entre ellas cabe señalar las siguientes: la “teoría de las necesidades” de Murray (1938), la “teoría de las necesidades” de McClelland (1961), la “teoría de la jerarquía de necesidades” de Maslow (1954) (Anexo No. 6), la “teoría X y la teoría Y” de McGregor (1960), el “modelo de Existencia-Relación-Crecimiento” de Alderfer (1969) y la teoría de los dos factores de Herzberg (1959) (Anexo No. 7).
 - b. Teorías del proceso o del comportamiento: Intentan comprender los procesos cognoscitivos que dan al comportamiento una dirección y propósito definidos. Esto es, pretenden determinar “cómo se genera,

dirige y mantiene el mecanismo de un comportamiento determinado” (Gascó y Llospin, 1996). Aquí, en lugar de destacar el contenido de las necesidades y su fuerza impulsora (perspectiva de contenido) se hace referencia a las expectativas, los valores, las intenciones o las atribuciones que realizan las personas sobre sí mismas o sobre los otros. Entre ellas cabe destacar la “teoría de las expectativas” de Vroom (1964) y Porter y Lawler (1968), la “teoría de la equidad” de Adams (1965) y la “teoría del establecimiento de metas” de Locke y colaboradores (Locke y Henne, 1986; Locke y Latham, 1990).

- 2) La más actual de Kanfer (1992), que propone un modelo heurístico de constructor y teorías motivacionales y agrupa las distintas teorías en función de los constructores que cada una considera centrales para la motivación (por ejemplo: necesidades o intereses, motivos, elección cognitiva, intenciones, objetivos, auto-regulación), ordenando estos constructores desde los más distantes o alejados de la acción concreta a los más próximos o cercanos a esa acción.

Las teorías de contenido o necesidades indagan qué necesidades se tratan de satisfacer a través del trabajo. Las teorías de proceso o del comportamiento explican cómo se produce la motivación. Los modelos más actuales e integradores relacionan ambas para dar una visión global de la motivación.

El estímulo, percibido e interpretado de forma específica, crea en el sujeto una necesidad que se materializa, según su cultura, en un deseo, lo que le espolea a iniciar un comportamiento determinado que tenga por objetivo satisfacer esta necesidad. Así pues, el comportamiento humano se puede entender, bien estudiando las necesidades que inician el comportamiento para alcanzar un objetivo, bien examinando estos objetivos que busca alcanzar con ese comportamiento, lo que, a su vez, lleva a entender las necesidades que desea satisfacer. Necesidades y objetivos son el inicio y el fin del comportamiento; por tanto, conociendo uno de los dos se comprende el por qué del otro: “él actuó así impulsado por esta necesidad o para alcanzar este objetivo”, de ahí la importancia de las teorías de la motivación basadas en la satisfacción de necesidades (Rul – Lan Buades, 1996).

Basándose en el análisis del comportamiento humano, se desarrollaron numerosas teorías sobre la motivación y se han mencionado las más relevantes en párrafos anteriores, que tienen en común la búsqueda de aquella necesidad que se considera fundamental en el hombre y que este busca satisfacer con su comportamiento.

¿Cómo se relaciona la motivación de los trabajadores, el sistema de estimulación de la empresa y la gestión de la propia organización?, esta pregunta no sería difícil de responder si estas tres categorías no estuvieran tan relacionadas.

1.2.2. Relación de la estimulación y la motivación con la gestión empresarial

Chiavenato (2000) plantea que, a paso rápido, las organizaciones continuamente tienen cambios en sus desempeños, lo complejo está en encontrar a las personas que no sólo tengan habilidades relevantes, competencias, y experiencia sino también que estén deseosos y sean capaces de aplicarlos en una variedad de situaciones y proyectos. Aquí, flexibilidad

y adaptabilidad son esenciales, y se ve a las personas como recursos cuyas habilidades contribuyen a las capacidades del centro y la actuación general de la organización.

En la actualidad es una realidad que las organizaciones de éxito traten a su personal como una fuente fundamental de competitividad, al considerarse el factor humano como el activo más importante de la misma; de ahí la necesidad de atraer, desarrollar y retener a los trabajadores y directivos de que dispone o a que aspira y así poder tener "ahora y en el futuro" al personal más calificado, motivado y competitivo posible. En ello es esencial "...la Estimulación considerada en su sentido integral como una inversión en los recursos humanos que permitirá obtener mejores resultados globales en la Organización en el presente y el futuro, ya que los recursos humanos son hoy día el recurso estratégico a optimizar...", (Álvarez, 2001).

Según Álvarez (2001), la estrategia de la organización para gestionar al personal abarca todas las cosas que tienen que hacer, teniendo la mejor mano de obra y asegurando una cultura de la organización con altos valores, garantizando que mediante el contrato entre empleados y empleadores se consigan beneficios mutuos. Incluye esta estrategia el cómo y por qué criterios se reclutará al personal y cómo se contratará para trabajar en la empresa, cómo ellos se desarrollarán y mantendrán las habilidades necesarias y competencias, y cómo serán evaluados y dirigidos.

Es criterio de Salanova, *et al* (2002) que los principios más importantes del aspecto del personal en la Gestión de la Organización tienen que ver con diseñar un sistema que permita tener a las personas correctas, en el lugar correcto, en el momento correcto, que anime y le permita a todos los empleados a hacer contribuciones significativas que agreguen valor, y asegure su compromiso, tomen la iniciativa, y sean involucrados de forma significativa y motivados de diferentes maneras.

La compatibilidad con la cultura organizacional es muy importante, porque la habilidad de que un empleado vea lo que necesita ser hecho y hacerlo en un ambiente que tiene estabilidad en la estructura y en su funcionamiento agrega valores. Bajo estas condiciones, un pensamiento adaptable, buena vista y hacer un camino dónde no había ninguno e influir en otros, son las vías óptimas del éxito para el individuo y la organización. El "cómo" se pueden aprovechar estas capacidades está influenciado directamente por la política de compensación de la empresa.

Refiere Mahapatro (2010) que, para desarrollar una mano de obra fiel y motivada, las empresas de todos los tamaños deben crear sistemas de estimulación competitivos. Esto es particularmente importante al empezar una nueva empresa. En los años recientes se han incitado muchas empresas a repasar sus sistemas de compensaciones y hacer los ajustes en el diseño para aumentar al máximo su valor, minimizando sus costos. Monitoreando el desarrollo de programas de estímulos más atractivos y respondiendo de acuerdo con sus intereses estratégicos, estas empresas han aumentado su habilidad para reclutar y retener a los profesionales más talentosos. Cuando la velocidad de incremento de las ganancias en muchas empresas aumenta, las organizaciones empiezan a aumentar sus niveles de personal, éste es un

tiempo oportuno para que las empresas reevalúen la efectividad de sus sistemas de estimulación. La calidad de las personas de una empresa es el factor más grande que determina su futuro.

Un sistema adecuado de compensaciones y estímulos es importante para potenciar la habilidad de una organización para atraer y retener el talento. Las empresas necesitan establecer sistemas de la estimulación que tengan en cuenta las nuevas tendencias del mercado, necesidades de los empleados y sus prioridades. Creando estrategias previsoras, las empresas equilibran lo que el empleado necesita con los resultados de la misma y sus necesidades organizacionales. Independientemente del tamaño de la empresa, quien finalmente establece la estimulación y su estrategia de beneficios tiene que tener en cuenta todos los elementos importantes involucrados. La comprensión plena de los componentes del sistema de estimulación ayudará a los empleadores a ir refinando sus estrategias de reclutamiento de personal y acercarse a mejores sistemas de estímulos más motivadores y beneficiosos en ambos sentidos.

Estableciendo un sistema de estimulación eficaz para la entidad deben abrirse las salidas hacia una filosofía de estímulos estrechamente unida a la estrategia de negocio de la empresa. Esta filosofía debe reflejar la cultura de la organización, así como sus metas a largo plazo. Por ejemplo, las organizaciones deberían decidir si ellas quieren establecer salarios equivalentes a otras empresas en su área o si ellos quieren posicionarse como los empleadores que pagarán más por el talento, vinculando todo esto directamente con sus resultados, llegando a un nivel de flexibilidad en su labor que pueden ofrecer a sus empleados diferenciaciones de salarios y/o estímulos amparados en estos mismos resultados, más allá de lo que generalmente establecen las escalas y grupos salariales vigentes. Empresas que se sienten que les falta la habilidad para competir en beneficios con otras, solo pueden escoger distinguirse ofreciendo otros tipos de estímulos a los empleados con altos desempeños y habilidades extraordinarias. Una filosofía cuidadosa y estratégicamente elaborada y manejada del sistema de estimulación debe estar en el corazón de cada decisión que se tome.

Durante los últimos años, las empresas del mundo han estado estableciendo políticas encaminadas a ayudar a los empleados a equilibrar trabajo y problemas personales, métodos no utilizados en el país pero que serían igualmente efectivos. Normalmente llamados los beneficios del *work/life*, éstos incluyen atenciones tales como alojamientos, como el flexi-tiempo, el *telecommuting*, trabajo compartido y arreglos de media jornada permanentes. Proporcionando a obreros la flexibilidad para asistir a las prioridades personales pues muchas empresas han encontrado que así sus empleados se enfocan más y manejan mejor el trabajo.

Hoy las empresas que utilizan estos métodos de estimulación enfrentan miradas desafiantes al desarrollar sistemas de estimulación más motivadores que no solo incluyen beneficios salariales o materiales, sino que están a la vanguardia

incorporando otros beneficios que ayudan a los empleados a incrementar su desempeño de formas más creativas (Mahapatro, 2010).

1.3. Los índices de gestión de los recursos humanos y su impacto en el desempeño de las empresas

Globalización, desarrollo de tecnologías de la información, importancia del capital humano como apuesta diferencial, fuerte innovación y exigencia de la personalización y adaptación al cliente, están transformando la función de RH poniendo encima de la mesa nuevos retos en la Dirección de Recursos Humanos como la exigencia de aportar valor y la necesidad de alinear esta función con las necesidades de negocio.

A través de las políticas de selección, se capta el talento y savia necesaria para cumplir con los objetivos; con los programas de formación, se desarrolla a las personas y se convierten en fuentes de conocimiento y dominio técnico; y gracias a las políticas retributivas se consigue retener y fidelizar a los empleados que se consideran clave para la empresa. Pero, ¿cómo se sabe que se va por el buen camino?, ¿cómo se le toma la temperatura en la empresa para diagnosticar y corregir las desviaciones en la función de recursos humanos que, indudablemente, repercutirán en la cuenta de resultados? En este sentido, se hace imprescindible contar con un Sistema de Indicadores o índices de Recursos Humanos con los que medir o tomar el pulso a la gestión de personas, la figura No. 6, muestra gráficamente la una propuesta de proceso para la creación de indicadores e índices para la actividad de RH.



Figura No. 6: Proceso para la elaboración de indicadores estratégicos en RH (Maya A, José Eduardo, 2012, disponible en www.2.bp.blogspot.com)

1.3.1. Procedimientos para la valoración de impactos de los sistemas de estimulación del trabajo en la gestión empresarial

Un Sistema de Indicadores o Índices de Recursos Humanos sirve para medir y evaluar cómo se comporta y se gestiona el talento en una empresa. Los Indicadores pueden ser medidas, números, hechos, opiniones o percepciones que señalen condiciones o situaciones específicas. Permiten medir cambios, facilitan mirar de cerca los resultados de

iniciativas o acciones concretas. Son instrumentos valiosos para orientar cómo se pueden alcanzar mejores resultados en determinados proyectos (Aldunate, 2004).

Una certera medición del impacto del sistema de estimulación del trabajo aporta información y permite la retroalimentación, sirve para mejorar las prácticas, replantearse los principios, reformular de nuevo los objetivos, permite ajustar el diseño de las propuestas, sustituir los métodos que no se correspondan con las exigencias, posibilita determinar con precisión dónde fue la falla del proceso y tomar las medidas que se correspondan.

Muchos autores coinciden en plantear que esta constituye una herramienta básica para la dirección de la empresa, cuyo objetivo no es sólo evaluar y cuantificar resultados, sino que adopta una visión más amplia, aportando líneas de actuación futuras en materia de GRH (Cuesta Santos, 2005).

Es necesario para ello que existan los indicadores e índices y estos deben ser pertinentes, precisos, confiables y económicos o rentables en su medición. Sin medición no se puede evaluar, planificar, diseñar, prevenir, corregir y mantener e innovar con rigurosidad y sistemáticamente las actividades vinculadas a la Dirección de Recursos Humanos.

Frente a las Empresas tradicionales donde la función de RH está ligada a la administración de personal y cuyos indicadores planteados son por ejemplo gastos de personal, índices de ausentismo, gastos de formación, gastos de selección...etc., existen sistemas de indicadores e índices asociados al clima laboral, a las capacidades directivas, al potencial de sus empleados, a la productividad, a la adecuación persona-puesto...etc., donde las personas ya no son consideradas como gastos inevitables que lastran la cuenta de resultados, sino como capital humano, palanca indispensable para conseguir los resultados, temática comentada ya en párrafos anteriores. En el anexo No. 8 se muestran una serie de indicadores que están relacionados a la actividad de RH y que persiguen objetivos concretos en la gestión empresarial (<http://www.thinkingpeoplerecursoshumanos.es>) y en la figura No. 7 se muestra un ejemplo de diseño de índices referidos a tres elementos importantes dentro de la gestión de los recursos humanos (Selección, desarrollo y retención del talento) propuestos por Juan Fernando Varela, en el 2008 en un artículo del Boletín informativo de DESISA Consultores, empresa de consultoría de gestión de Centroamérica.

Opina Armstrong, M. (2006) que las adecuadas prácticas en la dirección de los recursos humanos afianzan la afirmación de que las personas son el recurso más importante de la organización y esta depende grandemente de ellos. Por consiguiente, con políticas de gestión de los recursos humanos apropiadas y su interacción eficaz con el desarrollo de los demás procesos, los RH impactarán sustancialmente en una actuación positiva en el desarrollo de la organización.

Muchos estudiosos tratan de establecer cuál es el eslabón positivo que existe entre las prácticas en la gestión de los recursos humanos y el desarrollo y desempeño de la empresa. Se ha investigado mucho durante los últimos tiempos, y estas han ido dirigidas a contestar esencialmente dos preguntas básicas:

1. ¿Hacen las buenas prácticas de RH un impacto positivo en la gestión de la organización empresarial?
2. ¿En ese caso, cómo se logra este impacto?

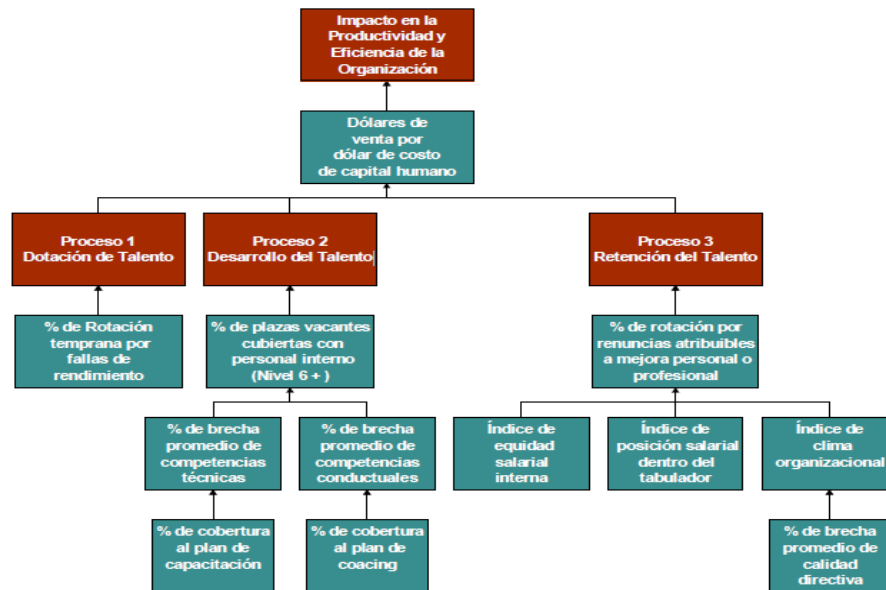


Figura No. 7: Diseño de índices referidos a la gestión de los recursos humanos (Selección, desarrollo y retención del talento). (Fuente: Tomado de Fernando Varela, Juan, 2008, disponible en www.desisa.com)

La segunda pregunta este autor considera que es la más importante. No es suficiente justificar que la gestión de los RH es positiva, hay que explicar mediante fórmulas y ecuaciones matemáticas cómo es ese impacto y por qué es positivo o no.

Purcell, *et al* (2003) ha lanzado las dudas en la validez de algunos de los esfuerzos a través de la investigación para lograr explicar la conexión mencionada en el párrafo anterior: "Nuestro estudio ha demostrado convincentemente de que sólo la pregunta por el número y magnitud de la práctica de RH no es suficiente para entender el eslabón entre la gestión adecuada de RH y el comportamiento de la empresa. *¿Cuánto nosotros hemos discutido que se está retrocediendo si se asume que simplemente porque las políticas de RH están presentes la organización caminará de forma intencional hacia delante?*".

En el anexo No. 9 se describen los diferentes estudios e investigaciones realizadas del tema en los Estados Unidos, en relación a la búsqueda del vínculo existente entre la adecuada gestión de los recursos humanos y el desempeño favorablemente positivo de la organización o empresa.

En los proyectos de investigación norteamericanos descritos en el anexo anteriormente citado la referencia se hace al impacto hecho por las estrategias siguientes:

- **Estrategia de compromiso** – una estrategia, como describió Walton (1985), que promueva la mutualidad y complementariedad entre los empleadores y empleados;

- **Estrategia de control** – como describió Walton (1985), el objetivo es establecer el orden, control del ejercicio y lograr la eficacia en la utilización de la mano de obra pero donde los empleados no tienen voz excepto a través de sus propias uniones;
- **Sistemas de trabajo de alto desempeño** – éstos apuntan a impactar en el desempeño a través de las personas con el uso de prácticas como: procedimientos de selección y contratación rigurosos, entrenamiento extenso y relevante, organización de actividades de desarrollo, sistemas de pago con incentivos y participación en los procesos de dirección.

Guest, *et al* (2000) modela la relación entre HRM y desempeño empresarial como se ilustra en el anexo No. 10, el modelo desarrollado por Purcell, *et al* (2003) se describe en la figura No. 8.

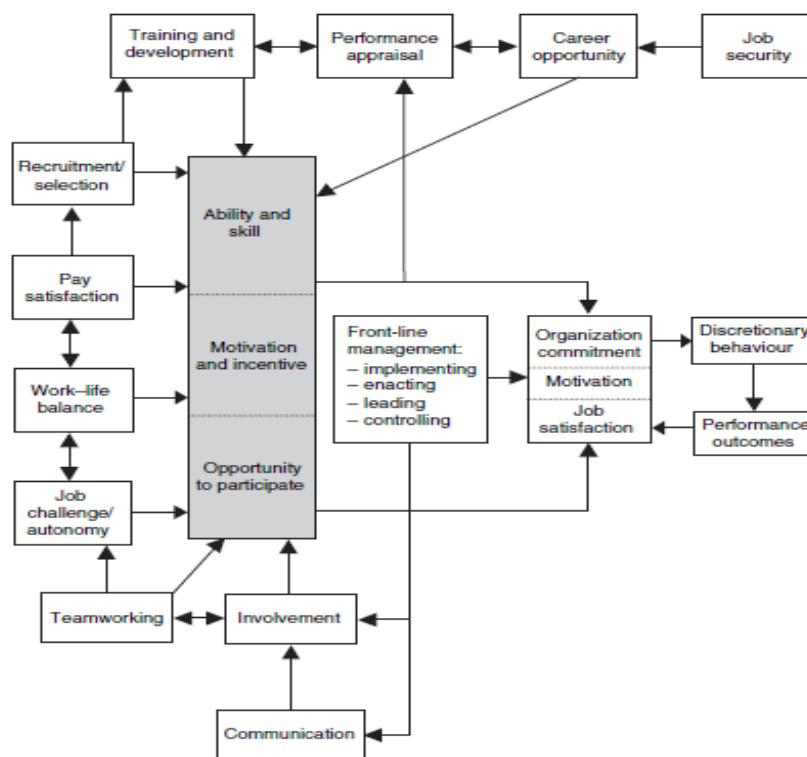


Figura No. 8: Modelo de desempeño organizacional de Purcell, *et al*, 2003

Lo central en este modelo de Purcell y sus colegas, es que el desempeño de la organización es una función de Habilidad + Motivación + Oportunidad (AMO), once políticas o áreas de la práctica de RH se identifican para alimentar y dar significado a AMO, el segundo rasgo crucial de este modelo es la caja central (línea de dirección) que atrae la atención al hecho de que casi todas las políticas de RH han terminado aplicadas por los directivos. El compromiso organizacional, la motivación y la satisfacción del trabajo llevan a un desempeño que a su vez genera resultados en el rendimiento de ellos mismos, contribuyendo a su incremento.

Hay que señalar cómo las estrategias de RH pueden impactar en el desempeño de la organización empresarial y se describe bien en la tabla del anexo No. 11, en la que se muestra cuáles son las áreas prácticas de RH y de qué manera impactan en los logros de la empresa (Armstrong, 2006).

Se relacionan a continuación cuáles son estas áreas prácticas en que se han estudiado los impactos de la gestión de los RH por los investigadores:

- Reclutamiento, desarrollo y retención de personal altamente calificado.
- Gestión del talento.
- Entorno, valores del centro, liderazgo, equilibrio de trabajo - vida, dirección y seguridad laboral.
- Tareas y planes de trabajo.
- Aprendizaje y desarrollo.
- Administración del conocimiento y del capital del intelectual.
- Motivación, compromiso y sentido de pertenencia.
- Gestión del alto desempeño.
- Sistemas de compensaciones, salarios e incentivos.

Es importante lo que se señala en estas líneas anteriores ya que de ellas se desprenden cuáles podrían ser los posibles índices a diseñar en un futuro procedimiento que se pretende proponer con esta investigación.

Los procesos de gestión realizados en capital humano, impactan significativamente en el logro de objetivos y metas organizacionales como se demuestra de las investigaciones realizadas y referenciadas anteriormente. En otras palabras, se expone científicamente que son los trabajadores el eslabón clave y piedra angular para el alcance de resultados efectivos, por lo cual, deben ser gestionados y potenciados estratégicamente.

En la actualidad las organizaciones empresariales consideran casi por consenso que su Capital Humano es el factor fundamental que activa y hace sustentable su crecimiento (Saona, P. 2011). Ante esto, se pueden detectar oportunidades de mejora, potenciando fortalezas y reduciendo incertidumbres y construir o diseñar indicadores o índices estratégicos para optimizar procesos de gestión que impacten significativamente en logros de objetivos y metas organizacionales, sumando valor a la fuerza de trabajo.

Si bien por muchos años se vio en la literatura que el medir procesos de las acciones realizadas en Capital Humano, era un análisis demasiado fino, siendo casi imposible realizarlo, en la actualidad, existe un nuevo paradigma y nuevos desafíos, donde las metodologías cuantitativas se adentran a los procesos de Capital Humano, buscando finalmente que este departamento sea el estratégico de la compañía, además de establecer conexiones directas entre las actividades realizadas en esta área, con los resultados organizacionales como se mostró en los anexos No. 9, 10 y 11 de dos autores Armstrong (2010) y Guest, *et al* (2000).

La cuantificación de los efectos resultantes de las prácticas y políticas de Capital Humano, es lo que permitirá reconocer, por un lado; si los procesos están cumpliendo los objetivos planificados, y por otro, las “palancas” que permiten efectuar mejores gestiones acorde a la realidad de la empresa.

Diseñarlos para un subsistema específico de la GRH, “el de estimulación” es importante, si se tiene en cuenta que un trabajador motivado y comprometido con la labor y con la organización, es un trabajador que tendrá rendimientos superiores, mejores desempeños y alta competitividad, que impactará positivamente en la gestión de la organización aumentando su prestigio y competencia ya que es el capital que diferencia a la organización de otra y le aporta valor a la gestión.

Uno de los problemas más importantes a la hora de elaborar un Balance Financiero o Estado de Resultados es que muchas veces los indicadores relevantes para confeccionarlo no forman parte de las prioridades y objetivos de las diferentes áreas funcionales de la empresa.

La mayoría de las organizaciones resuelven el proceso de recogida de información mediante el envío de hojas de “Excel” que distribuyen por correo a las áreas funcionales y geográficas para que sean completadas por los responsables y reenviadas al director Económico para integrarlas en los Estados Financieros.

No hay que extrañarse de que los responsables de compendiar los informes para los Estados Financieros se quejen de la “locura” que supone elaborarlos mediante este procedimiento “artesanal” de búsqueda y captura de una información dispersa y fragmentada en las diferentes unidades y procesos de la empresa, que, en muchos casos, les llega a ocupar el 50% de su tiempo. Ahora bien, si se habla de indicadores “relevantes”, lo natural sería que estén integrados en los sistemas de gestión de las organizaciones (los relativos a los empleados en el sistema de recursos humanos, los de proveedores en el sistema de compras, los de medio ambiente en el sistema de gestión ambiental y así sucesivamente).

Pues bien, esa es la lógica que siguen algunas de las empresas líderes que trabajan con indicadores de desempeño o de gestión, en cada una de las tres dimensiones (social, económica y medioambiental), definiendo objetivos y planes para alcanzarlos y realizando un seguimiento a lo largo del año que les permite tomar decisiones en función de la evolución de los mismos.

Al final del año elaboran el informe del Estado de Resultados, pero a diferencia de lo que ocurre con las otras empresas (que encuentran muchas dificultades para “recopilar” la información a final de año), estas incluyen información de los Indicadores que la entidad ha gestionado a lo largo del año. La tendencia es presentar la información con una periodicidad inferior a la anual, con carácter semestral o incluso trimestral, como ocurre con la información financiera.

Se reconocen los índices de la gestión empresarial como elementos importantes de todos los procesos de la Dirección de la Organización. Jefes y supervisores que dirigen los esfuerzos de una organización o un grupo, tienen una

responsabilidad de saber cómo, cuándo, y dónde instituir una gama amplia de cambios en función de mejoras de los propios procesos, estos no pueden llevarse a cabo de forma adecuada sin el conocimiento de la información apropiada.

La implementación de índices del desempeño para un proceso específico debe involucrar a tantos empleados conocedores como sea posible, estimulando las ideas y reforzando la noción de que éste es un esfuerzo del equipo que requiere involucrar a todos para tener éxito. Los beneficios sustanciales son comprendidos por organizaciones que llevan a cabo programas de índices de gestión. Estos beneficios se comprenden casi inmediatamente a través de entender cómo mejorar los procesos por todos los empleados. Además, los individuos consiguen una oportunidad de recibir una perspectiva más amplia de las funciones de la organización, en lugar de la perspectiva más limitada de su propio espacio inmediato de control o esfera de trabajo (Anderson, Joe, *et al.* (1995).

Refiere Harrington (1991) que: "...como un proceso, los índices de desempeño o gestión no tienen relación simplemente con datos colectivos asociados con una meta de desempeño predefinida o una norma. Las medidas o índices del desempeño o de la gestión se piensan como un sistema de dirección global organizacional que involucra la prevención y la detección, apuntados hacia lograr las metas previstas en los objetivos estratégicos de la organización. Adicionalmente, se preocupan por la optimización del proceso a través del aumento de la eficacia y efectividad del mismo...". Estas acciones ocurren en un ciclo continuo cerrado, permitiendo que se descubran así las opciones de mejora necesarias como demuestra el algoritmo del anexo No. 12 planteado por Anderson, Joel, *et al* (1995).

Identificando el proceso, comprender lo que se quiere medir es de relevante importancia. Hay normalmente muchos procesos y funciones, cada uno necesita índices de gestión o desempeño potencialmente. Si hay múltiples procesos lo más conveniente es considerar los impactos que esos procesos tienen en el desarrollo de la organización, y seleccionarlos como procesos claves tanto para clientes internos como externos, deben ser identificados por la dirección como aquellos procesos con problemas a los que es necesario medir su desempeño o impacto dentro de la gestión para a través de acciones lograr mejoras importantes, se puede deducir este proceder a partir de interpretar los pasos necesarios para ejecutar el algoritmo planteado por Anderson, Joel, *et al* (1995) en su libro "Cómo desarrollar índices, un libro de técnicas y herramientas". Debe determinarse también qué datos son necesarios para calcular los índices, dónde se localizan, de donde se extraerán y cómo se almacenarán, es necesario entonces diseñar formularios para la recolección de estos datos.

Para la mayoría de las actividades, es bueno manejar el cambio con un plan que incluya las metas y objetivos claros y las indicaciones útiles de avance hacia el estado deseado. Si los índices cuantifican resultados de una actividad, uno sólo necesita comparar los datos obtenidos con las metas deseadas o compararlos con períodos anteriores para saber si se necesitan las acciones de mejora. En otros términos, los índices llevan el mensaje. Si se quiere poder identificar las acciones correctivas eficaces para mejorar productos y servicios o lograr objetivos importantes en la organización, deben medirse resultados de todos los procesos claves. De esta manera, se pueden identificar procesos o subprocesos específicos en los que se necesita intervenir si los resultados no son satisfactorios. En fin si se instituyen en la

organización para cada proceso importante los índices adecuados, las causas de los resultados no deseados pueden encontrarse rápidamente y corregirse.

Jeffrey Pfeffer (1998), ha escrito en la revista *Human Resource Management* un resumen excelente de las trampas en los índices de capital humano. Defiende que los índices de recursos humanos se enfoquen en los costos o se unan con los sistemas de contabilidad existentes. Pues nota que cuando las personas son el denominador en una proporción como la productividad, la manera de incrementarla es disminuir el número de personas lo que constituye una manera "perniciosa de hacer parecer a las personas más productivas." Se necesitan medidas de eficiencia o efectividad que no queden en el campo de la decisión de los que las manejan.

Muchos profesionales de RH no entienden la necesidad de la medida en la gestión del personal. Ellos consideran como algo innecesario y esencialmente inadecuado describir la gestión de las personas en números y plantean erradamente que: debe ser evidente que las personas son el recurso más importante que se tiene; no se necesitan los números para demostrarlo. Este pensamiento ha refrenado a los profesionales de RH de hacer de las medidas e indicadores o índices una prioridad. A pesar de la preocupación de muchos a que se vea la empresa como algo más y más integrado, esta área no ha recibido la atención que merece. Un defensor persuasivo e incansable, de este pensamiento es Dave Ulrich, profesor en la Universidad de Michigan:

"La dirección de las empresas han insistido en que las medidas no son demandadas sino solo aquellas que propician los contadores y los datos basados en los costos, raramente se han preguntado por ejemplo en los cálculos del retorno de la inversión en los procesos de RH y sus iniciativas. Ha prevalecido la fe en lo que es correcto y ha triunfado por encima de los beneficios que se logran, por ejemplo, ninguna empresa que se respete hoy en día en el mundo invertiría en capacitación y entrenamientos sin la consideración detallada del retorno de su dinero".

Según Dave Ulrich (1998), el promedio de trabajadores es la medida más simple de las personas y normalmente se usa como un denominador en las proporciones. Hay tres peligros que se corren con el uso de este número.

- 1º. Es raro hoy que la contribución humana a la empresa sea confinada a los trabajadores fijos o contratados. El personal temporal, por ejemplo, o contratistas y consultores podrían estar contribuyendo al rendimiento del valor agregado.
- 2º. Un enfoque ventajoso para la empresa en las interpretaciones de las indicaciones para el cálculo del promedio de trabajadores con una tendencia a disminuirlo para mejorar los índices o proporciones. Muchos directivos buscan la manera de redondear por defecto las personas y contratan a trabajadores o servicios que no laboran físicamente en la entidad, el resultado es que los costos de recursos humanos no se reducen y el capital de personas realmente comprometido con la organización no puede contratarse o retenerse.

- 3°. Un hombre no es ciertamente igual que otro, en costo y capacidad. Por ejemplo, el costo de un especialista del software en la India podría ser una vigésima parte del costo de uno en Silicon Valley, pero los contadores contarían a cada uno por igual.

Frecuentemente se presentan las medidas o indicadores como números estáticos y absolutos. De hecho, ellos tienen a menudo un significado pequeño expresado de esta manera, y en un punto dado en el tiempo, pero las empresas son dinámicas dependen de los diferentes escenarios en que se desempeñan, el entorno, la competencia, el estado, etc., y los datos y números que de ellas se extraigan deben serlo por igual para que las tendencias, comparaciones, y direcciones proporcionen los informes más significativos para la toma de decisiones necesarias para mejorar la gestión.

Algunas características que deben tener los índices y que Dave Ulrich y otros autores plantean es que:

- Deben ser simples de entender.
- Se definen claramente para que las personas los interpreten de la mejor manera.
- Deben recolectarse de forma que se asegure que el esfuerzo requerido para ello es proporcional a los resultados obtenidos con el indicador o índice.
- El proceso de medida tiene integridad: Los datos y resultados son hechos de una forma consistente y tienen que ser fiables.
- No pueden ser el resultado del juicio de una persona.
- No pueden tener perjuicios incorporados.
- Tienen sentido en el mismo contexto de las otras medidas o índices.
- Tienen que ser tan creíbles.
- Se deben enfocar en lo que es importante y comprender esta importancia.
- Deben ser tan detallados que permitirán tomar la acción apropiada y poder usarse para llegar al cambio.
- Deben sentirse como propios por un individuo o equipo.
- Deben medirse en la frecuencia correcta, escogida para proporcionar tendencias útiles y comparaciones necesarias.

Los índices, indicadores o medidas, deben ayudar a entender si se tiene un recurso o una responsabilidad en las áreas de capital humano, y serán los que digan si se está incrementando o disminuyendo el valor agregado de forma aceptable por las partes interesadas, mencionadas quienes son en el modelo de Beer, *et al* de la Escuela de Harvard.

Es evidente en toda la literatura y autores antes referenciados o descritos de alguna forma que todos hablan de medir de alguna forma el impacto mediante variables o indicadores que conviertan al sistema de gestión del capital humano en algo realmente medible pero ninguno habla de un sistema o procedimiento para ello, la literatura consultada y los

autores de ella no mencionan nunca un proceso a seguir, un sistema de indicadores que arrojen resultados de impactos y casi ninguno hace referencia a cuales serían los más óptimos a utilizar, por lo que se puede concluir que hay un vacío en los estudios realizados hasta hoy en cuanto al camino y la forma de estudiar los impactos de los sistemas de estimulación del trabajo en la gestión de las empresas.

1.3.2. Los índices de Empleo y Salarios en las empresas estatales cubanas

Las Indicaciones Metodológicas para la Elaboración y Desagregación (Ministerio de Finanzas y Precios, 2016; incluidas indicaciones para la ejecución) del Plan anualmente son objeto de revisión en el país, teniendo presente la necesidad de que las mismas den respuesta a los cambios introducidos en la economía cubana y al escenario previsible para el año a planificar y desagregar, en atención a la actualización del modelo económico y el proceso de implementación de los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución, aprobados en el VII Congreso del Partido, se fijan en ellas los índices e indicadores de la gestión de la economía cubana desde el nivel menor de la gestión económica hasta el nivel de país.

La elaboración del plan de la economía nacional deberá estar precedida por una evaluación de la dinámica del comportamiento de sus índices y cifras en años recientes, de los efectos de la situación económica nacional e internacional, así como del impacto de otros elementos coyunturales, teniendo en cuenta a su vez los compromisos y objetivos estratégicos a alcanzar en el mediano y largo plazo.

Una vez aprobada por el Consejo de Ministros la propuesta de Plan es emitida por el MEP y con ella, los índices e indicadores a las entidades los que podrán ser:

- **Directivos (D)**, aquellos que deben cumplirse al cien por ciento,
- **Directivos mínimos (DMin)**, puede ser sobrecumplidos, por estar asociados a la eficiencia y mejor uso de los recursos, tales como las exportaciones y las producciones entre otros.
- **Directivos máximos (DMax)**, no pueden sobrecumplirse, entre ellos se encuentran las importaciones, el pago de deudas y la demanda de compra de divisas.

Además, existen otros indicadores o índices en la planificación y ejecución de los presupuestos en la gestión empresarial cubana que además de los directivos son indicadores límites máximos o mínimos (ILim-max e ILim-min) y entre ellos se encuentran:

- Ventas Netas Totales (DMin).
- Ventas con destino a la exportación de bienes y servicios (DMin).
- Utilidad antes de impuesto (DMin).
- Valor Agregado Bruto (DMin).
- Gasto de salario/VAB (ILim- max), este constituye un índice no un indicador

- Utilidad antes de Impuesto/VAB (ILim- min), este constituye un índice no un indicador.

Estos indicadores se conforman según lo normado en las Resoluciones No. 1173 y 1100 del 2015 del Ministerio de Finanzas y Precios y sus modelos oficiales están reflejados en los anexos a esta investigación en los correspondientes al No. 13 y 14.

Como se puede deducir de estos modelos que son los que regulan en Cuba los indicadores e índices de eficiencia en la gestión empresarial, no existen entre los indicadores de la gestión empresarial cubana índices que analicen las dinámicas del desempeño de la organización, en los períodos estratégicos que les convengan a la alta dirección de la empresa en materia propia de gestión de los recursos humanos y su impacto en la organización a no ser los referidos a valor agregado bruto y su relación con el gasto de salarios y las utilidades, que ayuden también a rectificar el actuar de la entidad en cortos y medianos plazos, realizando acciones de mejora; solo se utilizan los que determina la legislación empresarial en el país y son aquellos índices o indicadores comparativos entre diferentes períodos o los que fueron planificados entre los reales obtenidos indicados en la metodología de confección del plan de la economía ya mencionados.

1.4. Conclusiones parciales

De la consulta realizada de lo que existe publicado en la bibliografía internacional y nacional, también de otras fuentes estudiadas se extraen las conclusiones fundamentales siguientes:

1. Existe un importante proceso de cambios y transformaciones en las funciones de la gestión de los Recursos Humanos, requeridas, principalmente, por la necesidad por alcanzar importantes niveles de competitividad en un contexto económico nuevo y que cambia también, representado, por un gran dinamismo y mercados inestables, rápidos avances científicos y tecnológicos y la expansión masiva de los adelantos de las tecnologías de la información y las comunicaciones, lo que ha incidido claramente en un auge sin precedentes en la Gestión de los Recursos Humanos en las organizaciones empresariales.
2. El progreso inevitable y necesario de la gestión de los Recursos Humanos se ha convertido en una importante disyuntiva para las estructuras empresariales actuales, por la necesidad de enfocar la gestión hacia la proactividad y la estrategia. Elementos como los cálculos de índices e indicadores de gestión en procesos claves dentro de la gestión empresarial son cada vez más cotidianos en las nuevas prácticas del área de los recursos humanos y en general de la gestión organizacional.
3. Estudiando el “estado de la práctica” en el país, se ha comprobado que los índices de dinámicas de comportamiento como herramientas de trabajo para medir impactos favorables o no en la aplicación de los sistemas estimulación, en la gestión de las empresas cubanas es casi inexistente.
4. En la actualidad existen diferentes cálculos que se realizan para conocer el estado del comportamiento de determinados indicadores o índices de la gestión de Recursos Humanos como proceso empresarial

importante, aunque no existe un importante desarrollo desde el punto de vista metodológico o de procedimientos que a partir de números y el comportamiento de diferentes dinámicas de índices ayude a entender, conocer y mejorar la función del sistema de estimulación empresarial y convertirlo en una herramienta que permita detectar sus debilidades y ajustarlo a los objetivos y metas de la organización y sus necesidades, de forma anticipada y estratégica, constituyendo un problema científico por solucionar.

CAPÍTULO 2. PROPUESTA DE PROCEDIMIENTO PARA LA VALORACIÓN DE IMPACTOS DE LA ESTIMULACIÓN DEL TRABAJO BASADO EN ÍNDICES EN LA GESTIÓN DE LAS EMPRESAS CUBANAS

2. Introducción a la propuesta del procedimiento

El objetivo del presente capítulo es proponer un procedimiento metodológico para la valoración del impacto del sistema de estimulación del trabajo en la gestión empresarial y que de sus resultados se pueda definir el plan de mejoras, a partir de índices, teniendo en cuenta la carencia que hoy existe en la bibliografía consultada de procedimientos para estas mejoras a partir de la definición y cálculo de sus dinámicas de comportamiento (de crecimiento o de decrecimiento) mediante estos índices que midan la gestión de una manera integradora.

2.1. Modelo conceptual para la valoración de los impactos de la estimulación del trabajo en la gestión empresarial

Como se mencionó anteriormente el objetivo del procedimiento es diseñar una herramienta que tanto desde el marco teórico – conceptual y desde el punto de vista metodológico establezca índices que posibiliten medir y cuantificar el impacto que en la gestión empresarial tiene el subsistema de estimulación existente y que al evaluarlo periódicamente y compararlo con escalas propuestas o resultados de períodos anteriores potencie de manera efectiva esta gestión. En la figura No. 9 se muestra el modelo teórico propuesto que sirve de base para el procedimiento metodológico a formular. El diagrama se aprecia debe tener un sustento de sistema o proceso. El enfoque sistémico facilita el estudio de las interrelaciones que ocurren entre la proyección estratégica de las empresas y el área de recursos humanos y su subsistema de estimulación. Además, la gestión por procesos ayuda a realizar la de recursos humanos de forma integral entendiéndose como las relaciones que existen entre los diferentes subsistemas de Recursos Humanos a lo interno como a lo externo con otros procesos de la gestión de la organización y no desde un área o departamento sustituyendo cualquier otro tipo de enfoque.

Estos enfoques estiman que para evaluar el desempeño del sistema de gestión de recursos humanos y de su subsistema de estimulación tienen que estar presentes una serie de factores internos y externos del entorno empresarial. En cuanto a los factores externos se pueden tener en cuenta: los competidores laborales (aquellos que demandan las misma fuerza calificada o que la ofrecen) y los clientes, el comportamiento de la oferta y demanda de productos o servicios de los que las otras organizaciones similares proveen, identificando aquellas oportunidades y/o amenazas que existen en los mismos u otros nichos del desempeño de la organización en materia de estímulos más ventajosos y mejoras considerables en otros sectores que ofrezcan también la mejoría de las condiciones de trabajo, entendiéndose todo lo anteriormente planteado como capital relacional (todos los contactos con el entorno externo de la organización). Otro análisis importante es el de los factores internos como: el objeto social de la organización, su estructura organizativa y su plantilla de cargos, la relación entre los que crean la riqueza y los que no, la calidad de los principales servicios y productos que se ofertan y el respeto por su desempeño profesional, la cultura organizacional que

los represente como una entidad con identidad corporativa propia, además de los valores existentes en el personal y en la institución, identificándose así aquellas fortalezas y/o debilidades presentes en las organizaciones, si se definen los términos que en capital representan se pudiera estar hablando de los siguientes términos y relaciones entre ellos: el capital tecnológico, económico y financiero; el capital estructural y el capital humano.

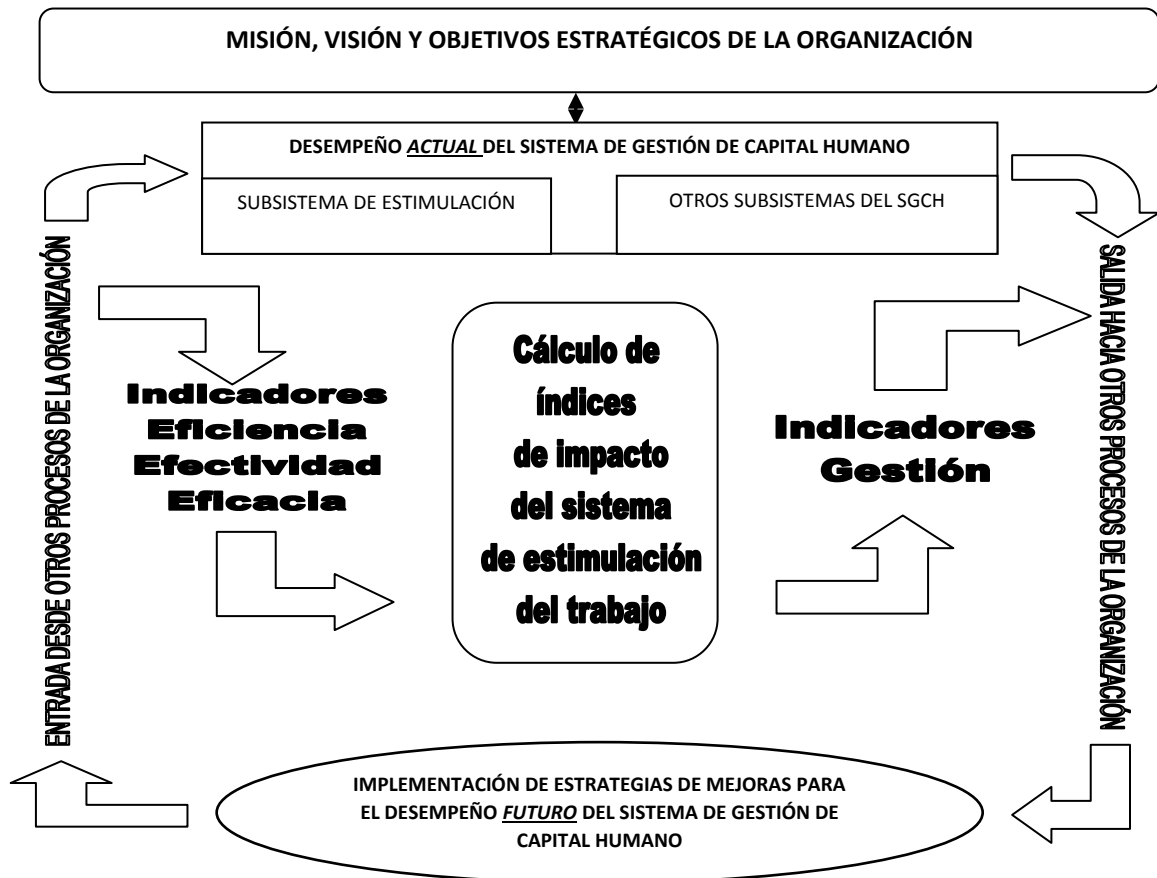


Figura No. 9: Modelo conceptual para la valoración de los impactos de la estimulación del trabajo en la gestión empresarial (Fuente: Elaboración propia)

Un estudio pormenorizado de los factores antes descritos, permite realizar una valoración de la situación actual de cualquier organización y de su subsistema de estimulación y, es importante para conocer cómo se imbrican la estrategia organizacional y sus objetivos con los funciones y responsabilidades del sistema de gestión del capital humano y este a su vez con el propio subsistema de estimulación y cómo esta interrelación es capaz de responder de manera adecuada a los diferentes cambios que puedan existir o surgir y adecuarlos de forma eficiente a los intereses de todos los implicados, entiéndase en este aspecto “empleados y empleadores” y con la definición y el cálculo de un sistema de índices (que no deben ser muchos), evaluar la funcionalidad, cumplimiento de intereses y expectativas y los impactos en el logro de los objetivos estratégicos del subsistema de estimulación en las organizaciones. El procedimiento que se propone ayuda a encontrar debilidades en el sistema existente de estimulación, estudiar si la interrelación planteada

anteriormente entre Estrategia, Gestión de Recursos Humanos y Estimulación es relevante y beneficiosa y si esta relevancia y estos beneficios redundan en importantes resultados para la organización, delimitando también aquellas políticas o prácticas que no son necesarias, que no crean valores en la organización y que pueden convertirse en potenciales destinos de mejoras

Obtenidos los resultados del estudio que se propone mediante el procedimiento, entonces le corresponde el turno a la interpretación de estos desde cualquier punto de vista que sea necesario (entiéndase económico, financiero, de sistema, de estrategias, de diseño, legal) para a partir de ahí proponer las necesarias acciones que mejorarán el desempeño de la organización con un más eficiente subsistema de estimulación en su relación necesariamente directa con la estrategia organizacional y el logro de sus objetivos, de forma tal que marque en su desempeño la distinción y la excelencia.

2.2. Procedimiento metodológico basado en índices para la valoración de los impactos de la estimulación del trabajo en la gestión empresarial

Con esta propuesta de procedimiento se proporciona una herramienta que mediante su ejecución permite calcular impactos, medirlos y tomar decisiones al respecto en cualquier organización empresarial cubana a partir de propuestas de diferentes escenarios. Aunque las distintas empresas pueden tomar otros caminos para determinar si mediante su sistema de estimulación están logrando los objetivos que se han propuesto, es importante señalar que con este se ha tratado de atemperar la situación de las empresas a los momentos actuales del país, con elementos que cualquiera de ellas debería tener en consideración para mejorar sus estrategias. En correspondencia con el modelo propuesto se propone un procedimiento metodológico basado en índices para la valoración de los impactos de la estimulación del trabajo en la gestión empresarial que consta de 4 etapas y 16 pasos, lo cual se muestra en el esquema de la figura No. 10.

2.2.1. Descripción de las 4 etapas de la propuesta del procedimiento y sus 16 pasos

A continuación, en este epígrafe, se describen los contenidos de cada etapa, cómo obtener los datos necesarios para completar cada una de ellas y los 16 pasos necesarios a cumplimentar para ejecutar adecuadamente el procedimiento propuesto.

2.2.1.1. ETAPA 1: Preparatoria

Esta etapa tiene por objetivo crear todas las condiciones necesarias para la aplicación del procedimiento propuesto, partiendo del cumplimiento de las premisas necesarias en la empresa para que sean válidos los resultados hasta el compromiso que se asume por la alta dirección y la aplicación del procedimiento y sus resultados. En el Cuadro No. 1 se presenta una propuesta de proforma para recolectar la información necesaria para dar cumplimiento a los 5 pasos de la etapa 1 del procedimiento.

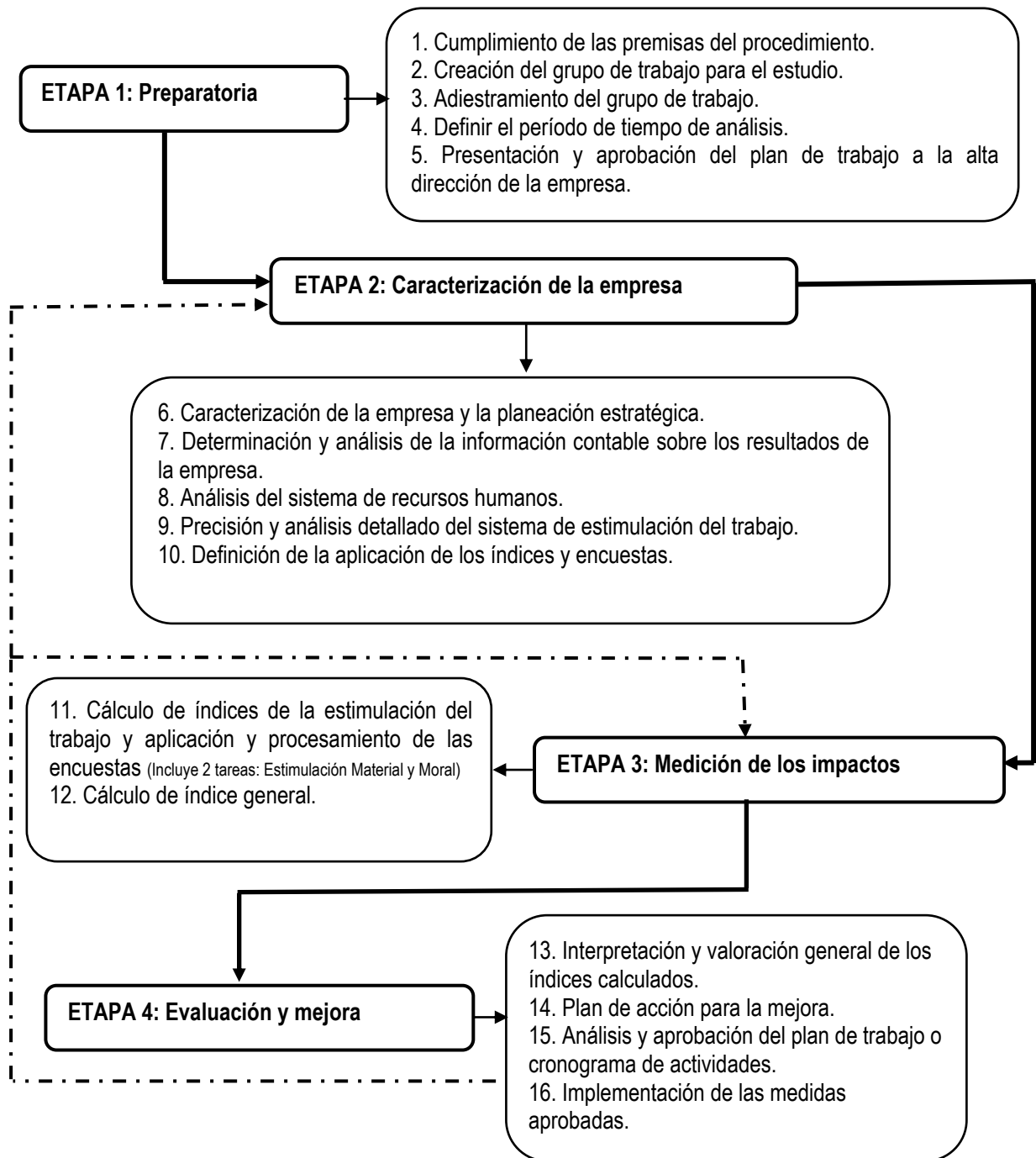


Figura No. 10: Esquema del procedimiento metodológico para la valoración de los impactos de la estimulación del trabajo en la gestión empresarial (Fuente: Elaboración propia)

Cuadro No. 1: Proforma para dar cumplimiento a los 5 pasos de la Etapa No. 1. (Fuente: Elaboración propia)

INSERTAR EL LOGO DE LA EMPRESA	PROCEDIMIENTO PARA LA EVALUACIÓN DE IMPACTOS DEL SISTEMA DE ESTIMULACIÓN DEL TRABAJO			Página No: ____ ETAPA 1 PREPARATORIA
Empresa: _____				
No. de Resolución de Constitución: _____			Fecha: _____	
Emitida por: _____		Cargo: _____		
Objeto social de la entidad: _____				
Contabilidad certificada: Si: ____ No: ____ Entidad certificadora: _____ Fecha de la certificación: _____				
Grupo de trabajo conformado por:		Capacitado en:	Si	No
1. _____		Cálculo de dinámica de índices		
2. _____		Legislación laboral		
3. _____		Legislación sobre estimulación		
4. _____		Interpretación de:		
5. _____		Estado del rendimiento financiero		
		Estados A y B de resultados		
		Estado del Valor Agregado Bruto		
Períodos de comparación				
Período anterior (PAN)		Período actual (PAC)		
Desde: _____	Hasta: _____	Desde: _____	Hasta: _____	
Cronograma de actividades				
Actividad	Fecha	Actividad	Fecha	
1. _____	_____	4. _____	_____	
2. _____	_____	5. _____	_____	
3. _____	_____	6. _____	_____	
Área de alcance del estudio				
Alcance del estudio	Cantidad de Trabajadores (N)	Tamaño de la muestra para encuesta (n)	¿Es un centro de costo económicamente independiente?	
			Si	No
Empresa: Si: ____ No: ____	_____	_____	_____	_____
UEB: Si: ____ No: ____	_____	_____	_____	_____
Área o Sección: Si: ____ No: ____	_____	_____	_____	_____
Departamento: Si: ____ No: ____	_____	_____	_____	_____
Brigada: Si: ____ No: ____	_____	_____	_____	_____
Aprobación por el Consejo de Dirección del plan de trabajo o cronograma de actividades. Acuerdo No. _____ Fecha: _____		Firma del Director de la entidad: Cuño: _____		Fecha: _____

Paso 1. Cumplimiento de las premisas del procedimiento

Las premisas fundamentales para la utilización del procedimiento propuesto en cualquier organización se describen a continuación:

1. Ser una empresa estatal o unidades empresarial de base (UEB) debidamente constituida en correspondencia con la base regulatoria existe en Cuba.
2. Tener la contabilidad certificada.

En correspondencia con las premisas definidas se procede a la comprobación de las mismas mediante las acreditaciones y documentos oficiales existentes, con énfasis en la contabilidad certificada. Es importante destacar que si el procedimiento se aplicaría en una UEB esta podrá aplicarse siempre y cuando las premisas 2, 3 y 4 estén desglosadas hasta ese nivel. En el caso que no se cumple una de las premisas se pasa al paso 5 para que la alta dirección defina el plan de acción para que esa premisa este implementada y acreditada.

Paso 2. Creación del grupo de trabajo para el estudio

Este grupo tendrá la responsabilidad de aplicar el procedimiento propuesto en todas sus etapas y pasos. Este procedimiento puede ser aplicado tanto por personal externo como interno de la empresa. En cualquier caso, en este grupo de especialistas tiene que haber participación de especialistas de al menos 3 áreas fundamentales: recursos humanos, auditoría interna y economía y contabilidad, entonces estará conformado como mínimo por tres personas y siempre serán en cantidades impares.

Paso 3. Adiestramiento del grupo de trabajo

Este paso consiste en el estudio y análisis del procedimiento por parte del grupo de trabajo creado para la aplicación del procedimiento propuesto con énfasis en el cálculo de los índices, los datos primarios para su cómputo y las interpretaciones que se derivan del análisis de los resultados. En el caso de que este procedimiento se aplique por segunda o más veces también se procede a analizar las informaciones y valoraciones sobre la implementación de las medidas aprobadas en esas ocasiones. De igual manera si el equipo de trabajo ha aplicado este procedimiento más de una vez este paso puede acortarse en el tiempo.

Es importante que el equipo de trabajo seleccionado asuma que, la preparación, valoraciones y resultados de su trabajo son de vital importancia y relevancia en la organización para su avance, para elevar en ellos el sentido de compromiso y seriedad con la tarea que emprenden.

Paso 4. Definir los períodos de tiempo para el análisis

En este paso se define, por el grupo de trabajo creado o por la alta dirección, la propuesta de períodos de tiempos a comparar (base y actual) para el análisis de los impactos de la estimulación del trabajo en la gestión empresarial, teniendo en cuenta que:

- ✓ Debe coincidir en cualquier caso con los cierres contables de la empresa o la UEB.
- ✓ Intereses de la empresa o la UEB.
- ✓ Debe definirse cuál será el período base y el actual para los análisis de dinámicas de índices.
- ✓ Hay que tener en cuenta si el procedimiento ya fue aplicado anteriormente y cuáles fueron los períodos considerados para que, en esa ocasión se analice otras etapas que proyecten resultados provechosos.
- ✓ Debe quedar instituida la obligatoriedad de comparar períodos en que por cuestiones ajenas a la organización hallan existido distorsiones importantes en el entorno interno o externo de la misma, como aplicación de nuevas legislaciones, cambios importantes en los planes de la empresa, implementación de nuevos sistemas de estimulación, etc., para analizar expresamente cómo estos cambios han impactado en la organización mediante su dinámica de índices.
- ✓ Se recomienda que ambos períodos deben ser de igual tamaño de extensión en el tiempo, aunque no necesariamente.

Definida los períodos de tiempo (base y actual) para el análisis, el grupo hace una propuesta de plan de trabajo o cronograma de actividades para la aplicación del procedimiento propuesto.

Paso 5. Presentación y aprobación del plan de trabajo a la alta dirección de la empresa

En reunión del Consejo de Dirección de la empresa o la UEB el grupo somete a análisis y aprobación el procedimiento propuesto, las premisas, así como los índices e interpretaciones de los mismos, dando los argumentos necesarios para resaltar la importancia de esta herramienta y la validez de sus resultados. También se somete a consideración, la formación del grupo y el cronograma de actividades o plan de trabajo para la aplicación del procedimiento. Se precisan además los períodos de tiempo de análisis, las técnicas y herramientas a aplicar y los participantes en el estudio. Siendo vital el apoyo absoluto de la dirección general y de sus áreas subordinadas en la aplicación del procedimiento. Al término de esta aprobación se informa a todos los trabajadores sobre la realización de dicho trabajo.

2.2.1.2. ETAPA 2: Caracterización de la empresa

Esta etapa permite precisar los detalles de los procesos de la empresa, su planeación estratégica, el rol de la gestión de recursos humanos y en especial las particularidades de la estimulación del trabajo implementada, así mismo se precisa

el grado de cumplimiento de la legislación y se tendrá en cuenta el resultado de las inspecciones o auditorías realizadas por los órganos verificadores en la materia (MTSS, ONIT, etc.). Esta etapa sirve de base para el cálculo de los índices asociados al procedimiento propuesto. En el Cuadro No. 2 se muestra la propuesta de proforma con la información necesaria para dar cumplimiento a la Etapa 2 y sus 5 pasos del procedimiento.

Cuadro No. 2: Proforma para recolección de datos de los 5 pasos de la Etapa No. 2. “ETAPA CARACTERIZACIÓN DE LA EMPRESA”. (Fuente: Elaboración propia)

INSERTAR EL LOGO DE LA EMPRESA	PROCEDIMIENTO PARA LA EVALUACIÓN DE IMPACTOS DEL SISTEMA DE ESTIMULACIÓN DEL TRABAJO				Página No: ____	
ETAPA 2 CARACTERIZACIÓN DE LA EMPRESA						
<u>Empresa:</u>						
<u>Misión:</u>		<u>Visión:</u>		<u>Valores compartidos:</u>		
<u>Objetivos principales de la empresa:</u>						
1.						
2.						
3.						
Sistema de objetivos de Recursos Humanos en la empresa						
1.			3.			
2.			4.			
<u>Principales legislaciones que amparan el sistema de estimulación laboral en la entidad:</u>						
1. _____				Fecha: _____		
2. _____				Fecha: _____		
3. _____				Fecha: _____		
Resultados de la últimas inspecciones realizadas por Organismos Rectores:						
ONIT	Fecha: _____	Calif. B: ____ M: ____ R: ____	Deficiencias:	DRASE*:		
MTSS	Fecha: _____	Calif. B: ____ M: ____ R: ____	Deficiencias:	DRASE*:		
OSDE	Fecha: _____	Calif. B: ____ M: ____ R: ____	Deficiencias:	DRASE*:		
OTROS	Fecha: _____	Calif. B: ____ M: ____ R: ____	Deficiencias:	DRASE*:		
* DRASE: Cantidad de deficiencias relacionadas al sistema de estimulación						
¿Cuáles?:						
¿Existen en la entidad los siguientes reglamentos, procedimientos y programas?:						
Reglamento, procedimiento o programa		Si	No	Reglamento, procedimiento o programa		Si No
Reglamento de la emulación sindical				Programa de capacitación y superación		
Procedimiento para la estimulación moral				Procedimiento de reclutamiento y selección		
Procedimiento de pagos adicionales				Procedimientos de pagos por altos desempeños		
Procedimiento para el período a prueba				Procedimiento para el diseño de nuevos cargos		
				Procedimiento para la estimulación de cuadros y dirigentes		
De los períodos a comparar determinados en la Etapa de Premisas listar los siguientes elementos a partir de los estados financieros, los del valor agregado, de resultados y de la estadística empresarial.						

...continuación del anterior

Indicadores referidos a la gestión económica y productiva o de servicios	UM	Período anterior (RPAN)	Período actual (RPAC)	%					
Utilidades antes de impuestos (Ind. Directivo)	Mp								
Gastos totales	Mp								
Consumo intermedio	Mp								
De ellos en Gastos de materiales	Mp								
Gastos por servicios comprados a 3eros	Mp								
Gastos de reparación y mantenimiento	Mp								
Gastos de salarios	Mp								
Ingresos totales por ventas (Ind. Directivo)	Mp								
Costo por peso de ingresos	-								
Ventas para la exportación (Ind. Directivo)	Mp								
Valor agregado bruto (VAB)	Mp								
Encargo estatal (Ind. Directivo)	MU								
Gasto de salario por peso de VAB (Ind. Límite)	-								
Utilidad antes de impuesto por peso de VAB (Ind. Límite)	-								
Indicadores referidos a la gestión de personal	UM	Período anterior (PAN)	Período actual (PAC)						
Índice de fluctuación laboral	%								
Por ciento de ausentismo	%								
Por ciento de aprovechamiento de la jornada laboral	%								
Promedio de trabajadores	U								
Plantilla cubierta	U								
Número de altas	U								
Número de bajas	U								
Salario medio	P/T								
Productividad por el Valor Agregado Bruto	P/T								
Información sobre las formas y sistemas de pago									
Características de los principales procesos de la empresa									
Procesos	PA	PC	Formas de pago (Añadir el número de trabajadores abarcados)						
			A Tpo	Por Rendimientos (Pueden estar abarcados en más de uno)					Por Rstdos
				A Destajo					
				Indv	Ctvo	Indt	Prog	Acdo	
1.									
2.									
3.									
4.									
Tipos de Formas y sistemas de pago		UM	Período anterior (PAN)			Período actual (PAC)			
			Abar-cados	Bene-ficiados	Cuantía media	Abar-cados	Bene-ficiados	Cuantía media	
Cantidad de trabajadores a tiempo		U							
Cantidad de trabajadores a destajo individual		U							
Cantidad de trabajadores a destajo colectivo		U							
Cantidad de trabajadores a destajo indirecto		U							
Cantidad de trabajadores a destajo progresivo		U							
Cantidad de trabajadores con pagos por acuerdo		U							
Cantidad de trabajadores por resultados		U							

...continuación del anterior

Información sobre la estimulación moral				
Cantidad de trabajadores estimulados moralmente mediante:	Período anterior (PAN)		Período actual (PAC)	
Emulación sindical				
Trabajadores promovidos a cargos de superior jerarquía y/o responsabilidad				
Participación en cursos de capacitación y desarrollo				
Reconocimientos en asambleas de afiliados				
Invitaciones a los Consejos de Dirección				
Pertenencia al Consejo Técnico, Asesor o miembro de tribunales de expertos (Eventos científicos, Forums, etc.)				
¿Se realizan otras acciones que se puedan considerar como estímulos morales como:?				
Acciones realizadas	Período anterior (PAN)		Período actual (PAC)	
	Si	No	Si	No
Mejoramiento de las condiciones de los puestos de trabajo				
Reconocimientos en la comunidad de residencia				
Está instituida la flexibilidad de los horarios de trabajo				
Existe trabajo en equipos				
Existe flexibilidad en los planes de trabajo				
¿Cuándo se realizan ventas a trabajadores existe diferenciación?				
Otras (Describirlas)				
1.				
2.				
3.				
¿De las deficiencias relacionadas al sistema de estimulación de revisiones anteriores cuáles quedan pendientes de resolver?				
1. Ninguna		4.		
2.		5.		
3.		6.		
Firma de J' Económico		Firma de J' Recursos Humanos		Firma de J' Producción
Firma del Director de la entidad:			Fecha:	

Leyenda de la proforma:

PA: Plantilla aprobada
 PC: Plantilla cubierta
 Tpo: Tiempo
 Indv: Individual
 Ctvo: Colectivo
 Indt: Indirecto
 Prog: Progresivo
 Acdo: Acuerdo
 Rstdos: Resultados

Paso 6. Caracterización de la empresa y la planeación estratégica

En este paso se precisan todos los elementos, procesos, tareas, recursos humanos disponibles y resultados de la empresa o la UEB (organigrama, flujograma de procesos, plantillas, registros de trabajadores, etc.). En cuanto a la

planeación estratégica se analiza la misión, visión, valores, los objetivos y las áreas de resultados clave destacando en detalle el papel de los recursos humanos dentro de esta planeación estratégica. En este paso es necesario enfatizar en dos aspectos fundamentales con los que debe cumplir la entidad:

1. Tener implementado la planeación estratégica en la gestión empresarial.
2. Disponer del sistema de gestión de recursos humanos y en especial de la estimulación del trabajo acorde con la legislación vigente en Cuba en estas materias.

Paso 7. Determinación y análisis de la información contable sobre los resultados de le empresa

A partir de la definición de los períodos de tiempo (base y actual) aprobados para el análisis, los centros de costos existentes y teniendo en cuenta el alcance del estudio (a nivel de empresa, UEB, por áreas de trabajo, etc.) se buscan los resultados que brinda el sistema contable debidamente certificados y los indicadores económicos que se calculan mediante los estados de resultados, los estados financieros y del valor agregado, con énfasis a los correspondiente a la base de información para el cálculo de la estimulación salarial. De esta última información es importante precisar el cumplimiento de la legislación sobre este tema en materia de indicadores directivos o límites (Resolución No. 6/2016 y No. 1 del 2017 del MTSS).

Paso 8. Análisis del sistema de recursos humanos

Se analiza en este paso el subsistema de recursos humanos dentro del sistema empresarial, el cumplimiento de la legislación al respecto, los subsistemas propios de RH (reclutamiento y selección, alto desempeño, capacitación y desarrollo, pagos adicionales, períodos a prueba, etc.) y sus relaciones entre sí, en particular con el subsistema de estimulación del trabajo.

Paso 9. Precisión y análisis detallado del sistema de estimulación del trabajo

Se precisa aquí la estimulación del trabajo en todas las opciones aplicadas, su grado de cumplimiento y los detalles principales de su ejecución, así como el cumplimiento de la legislación existente en esta materia. También son necesarios los resultados de estudios realizados con antelación sobre la estimulación del trabajo, principales problemas y medidas así como su cumplimiento. Se analiza aquí también el comportamiento de los principales indicadores de la empresa y de los recursos humanos tratando de precisar la influencia de estos últimos en los primeros.

Paso 10. Definición de la aplicación de índices y encuestas

De acuerdo a los períodos de tiempo para el análisis (base y actual) se resume y ordena la información primaria para el cálculo de los índices del procedimiento propuestos, así como la forma, cantidad y trabajadores totales o por categoría a los que se les aplicarán (ya sea 100 % de la población y/o el cálculo de una muestra representativa) las encuestas. Precisamente estas últimas se preparan y editan en función de las cantidades a aplicar.

2.2.1.3. ETAPA 3: Medición de los impactos

Esta etapa tiene por objetivo el cálculo de los índices que propone el procedimiento así como la aplicación y procesamiento de las encuestas concebidas para su posterior análisis, se propone una proforma para agrupar los datos necesarios en el procedimiento y calcular los elementos necesarios (Cuadro No. 3).

Cuadro No. 3: Propuesta de proforma para el cálculo de los índices propuestos de la Etapa No. 3 del procedimiento: "ETAPA DE MEDICIÓN DE IMPACTOS". (Fuente: Elaboración propia)

INSERTAR EL LOGO DE LA EMPRESA	PROCEDIMIENTO PARA LA EVALUACIÓN DE IMPACTOS DEL SISTEMA DE ESTIMULACIÓN DEL TRABAJO						Página No: ____ ETAPA 3 MEDICIÓN DE IMPACTOS
Empresa:							
Índices para el análisis de los impactos de la estimulación material							
1er Índice: Relación de la dinámica de comportamiento del gasto de salario y los ingresos							
Fórmula	GS_{RPAC}	GS_{RPAN}	DC_{GS}	IR_{PAC}	IR_{PAN}	DC_I	Índice $IR_{GS/I}$
$IR_{GS/I} = DC_{GS} / DC_I$							
2er Índice: Relación de la dinámica de comportamiento del gasto de salario y el valor agregado bruto							
Fórmula	GS_{RPAC}	GS_{RPAN}	DC_{GS}	VAB_{RPAC}	VAB_{RPAN}	DC_{VAB}	Índice $IR_{GS/VAB}$
$IR_{GS/VAB} = DC_{GS} / DC_{VAB}$							
3er Índice: Relación de la dinámica de comportamiento del índice de satisfacción laboral de la Est.							
Fórmula	$ISL_{EMATPAN}$		$ISL_{EMATPAC}$		Índice ΔISL_{EMAT}		
$\Delta ISL_{EMAT} = ISL_{EMATPAN} / ISL_{EMATPAC}$							
4to Índice: Subtotal para medir impacto de la Estimulación Material							
Fórmula	$IR_{GS/I}$		$IR_{GS/VAB}$		$IR_{GS/VAB}$		Índice IE_{MT}
$IE_{MT} = (IR_{GS/I} + IR_{GS/VAB} + IR_{GS/VAB}) / 3$							
Índice para el análisis de los impactos de la Estimulación Moral							
5to Índice: Relación de la dinámica de comportamiento del índice de satisf. laboral de la E.							
Fórmula	$ISL_{EMORPAN}$		$ISL_{EMORPAC}$		Índice ΔISL_{EMOR}		
$\Delta ISL_{EMOR} = ISL_{EMORPAN} / ISL_{EMORPAC}$							
Índice para el análisis general del subsistema de estimulación en la organización							
6to Índice: Sumatoria de los índices de la dinámica de comportamiento para la Est. Material y Moral							
Fórmula	IE_{MT}		ΔISL_{EMOR}		Índice I_{IE}		
$I_{IE} = (IE_{MT} + \Delta ISL_{EMOR}) / 2$							
Firma de J' Económico	Firma de J' Recursos Humanos				Fecha		

Paso 11. Aplicación y procesamiento de las encuestas, cálculo de índices de la estimulación del trabajo

La propuesta de índices para medir el impacto de la estimulación del trabajo contempla la valoración del componente material (en particular salarial) y moral. La **dinámica de un índice** (número índice en lo adelante) es una medida estadística diseñada para estudiar las variaciones de una magnitud o de más de una en relación con el tiempo o el espacio. Los índices son medidas construidas que tienen un consenso metodológico y son utilizados por instancias nacionales e internacionales.

Tarea 11.1. Índices propuestos para la estimulación material

En cualquier escenario posible en el que se analice la estimulación material, la relación costo – beneficio estará presente por lo tanto en el entorno empresarial, esta relación hay que determinarla por los ingresos que percibe la entidad, el valor que crea como riqueza y lo que gasta para lograrlo (en este caso en salario), cualquier otra interpretación o determinación de otro interés en la organización, se apartaría del concepto básico y esencial de una empresa en cualquier formación económico social que es el logro de utilidades con la maximización de la rentabilidad.

Las tres variables propuestas en este acápite para el análisis de los impactos y/o su posible integración al final en un solo, comienza por tratar de relacionar los elementos más importantes antes descritos en la gestión y funcionamiento de las empresas siendo utilizadas dos expresiones a partir de los estados del rendimiento financiero y una tercera que resultará de aplicar una encuesta que se propone de forma sencilla calcular un índice de satisfacción laboral de la estimulación material.

El diseño de índices que a partir de los resultados económicos relacione los gastos de salario, el valor creado y los ingresos obtenidos como parámetros de medición de la gestión del subproceso o subsistema de estimulación material y no como indicador límite para formar salario (en el caso del valor creado) resulta conveniente, ya que la relación dinámica entre el gasto de salario y, el valor creado y los ingresos obtenidos representa además el comportamiento de estos índices en el tiempo y da una panorámica de hacia donde marcha la empresa en consonancia con sus objetivos estratégicos. El comportamiento de esta relación impulsa el direccionamiento estratégico hacia las diferentes áreas o procesos de la organización, se basa en la estrategia planificada internamente por la empresa, evalúa los logros de las metas y objetivos y por último determina la planeación, ejecución y sostenimiento de la gestión de la organización.

Con la aplicación de estos índices se puede obtener el comportamiento de los recursos financieros utilizados en salario, en el tiempo (cualquier período) y los resultados en valor creado e ingresos que se obtienen con los mismos, su relación permite ajustar la marcha del sistema de estimulación de la organización en función de sus objetivos a corto y mediano plazos.

También la satisfacción laboral comprende parte importante del sentimiento que crea un adecuado sistema de estimulación en la organización y lo que esto genera en cuanto adecuación del clima laboral, bienestar espiritual,

responsabilidad, compromiso, etc., utilizar una encuesta para esto no es nada novedoso, pero calcular un índice que demuestre hasta qué grado la satisfacción de los trabajadores con la forma de estimularlos influye negativa o positivamente en los resultados que la organización obtiene si es distintivo en este estudio y se propondrá su utilización en este capítulo como parte de los índices propuestos para la estimulación material.

➤ **1er Índice: Índice de relación de las dinámicas de comportamiento del Gasto de salario y los Ingresos ($IR_{GS/I}$)**

A veces no es posible establecer una relación directa entre la gestión del capital humano y las utilidades de la empresa. Por ejemplo, no es factible identificar cuántos centavos de utilidad fueron generados a raíz de la inversión realizada en un taller de capacitación específico en determinada materia. Sin embargo, sí se puede definir medidas o métricas que permitan establecer una relación congruente entre los gastos que genera la empresa en capital humano mediante la aplicación de su sistema de estimulación y la generación de ingresos para la organización. En este sentido el primer indicador que se debe tratar es “Pesos de ingresos por ventas y relacionarlo con pesos de costo de capital humano (en este caso solo salario, pues se trata de analizar el subsistema de estimulación y su impacto en la gestión de la organización, aunque pudieran ser otros de la gestión de personal)”.

En términos simples, este indicador permitirá monitorear si los recursos financieros que se asignen para pagar la nómina mediante un determinado sistema de estimulación material u otro método de pago que se utilice para estimular mantienen una relación proporcional con la empresa en términos de volumen de ingresos por ventas. Si se desea evitar cualquier efecto inflacionario dentro de este indicador, y siempre que ello sea factible, también se pueden usar unidades en lugar de pesos para representar el volumen de negocio (por ejemplo, clientes por sector), estratificando más el indicador. Ahora bien, no es factible definir un valor ideal para este indicador, es decir, dependiendo del tipo de empresa este puede variar mucho. Lo importante es establecer una base y a partir de ello buscar mejoras razonables, y sobretodo, no alejarse de esta base “**gastos de salarios – ingresos**”, su comportamiento en el tiempo rige su dinámica.

Datos que se proponen como entradas:

- GS_{RPAC} = Gasto de salario real del período actual
- GS_{RPAN} = Gasto de salario real del período anterior
- I_{RPAC} = Ingresos reales del período actual
- I_{RPAN} = Ingresos reales del período anterior
- DC_{GS} = Dinámica de comportamiento del gasto de salario

- DC_I = Dinámica de comportamiento de los ingresos
- $IR_{GS/I}$ = Índice de relación del gasto de salario y los ingresos

Fórmulas a desarrollar:

$$DC_{GS} = \frac{GS_{RPAC}}{GS_{RPAN}}$$

(1)

$$DC_I = \frac{I_{RPAC}}{I_{RPAN}}$$

(2)

$$IR_{GS/I} = \frac{DC_{GS}}{DC_I}$$

(3)

De dónde obtener los datos necesarios:

- I_{RPAC} , I_{RPAN} , su expresión numérica se obtiene de los Estados de Rendimiento Financiero, Modelo 5926 – 04 “Estado del Valor Agregado Bruto” en la fila No. 1.
- GS_{RPAC} , GS_{RPAN} , su expresión numérica se cuantifica en el Modelo 5924 “Estado de Gastos por elementos” en la fila No. 4 de los Estados del Rendimiento Financiero.

Ambos valores se deben ajustar a lo regulado por el Ministerio de Finanzas y Precios en la Resolución No. 1100/2015 y No. 1173/2015, para los períodos objetos de estudio.

- **2do Índice: Índice de relación de las dinámicas de comportamiento del Gasto de Salario y del Valor Agregado Bruto ($IR_{GS/VAB}$)**

Este indicador mide el comportamiento (crecimiento o decrecimiento) en distintos períodos de tiempo de la relación entre los gastos de salario y el valor agregado bruto real (VAB_{real}) o lo que es lo mismo de la nueva riqueza creada, lo cual indica la magnitud que podrían alcanzar los estímulos salariales a otorgar u otorgados. Por otro lado, también muestra, si se escogen diferentes períodos de tiempo, el comportamiento relacional de ambas variables, lo que permitiría la referencia necesaria para el análisis de las causas de los éxitos y fracasos del sistema de estimulación material en la entidad.

Datos que se proponen como entradas:

- GS_{RPAC} = Gasto de salario real del período actual.
- GS_{RPAN} = Gasto de salario real del período anterior.
- VAB_{RPAC} = Valor agregado bruto real del período actual.
- VAB_{RPAN} = Valor agregado bruto real del período anterior.
- DC_{GS} = Dinámica de comportamiento del gasto de salario.

- DC_{VAB} = Dinámica de comportamiento del valor agregado bruto.
- $IR_{GS/VAB}$ = Índice de relación del gasto de salario y el valor agregado bruto.

Fórmulas a desarrollar:

$$DC_{GS} = \frac{GS_{RPAC}}{GS_{RPAN}}$$

(4)

$$DC_{VAB} = \frac{VAB_{RPAC}}{VAB_{RPAN}}$$

(5)

$$IR_{GS/VAB} = DC_{GS} / DC_{VAB}$$

(6)

De dónde obtener los datos necesarios:

- VAB_{RPAC} , VAB_{RPAN} , su expresión numérica se obtiene de los Estados de Rendimiento Financiero, Modelo 5926-04 “Estado del Valor Agregado Bruto” en la fila No. 22.
- GS_{RPAC} , GS_{RPAN} , su expresión numérica se cuantifica en el Modelo 5924 “Estado de Gastos por elementos” en la fila No. 4 de los Estados del Rendimiento Financiero.

Ambos valores se deben ajustar a lo regulado por el Ministerio de Finanzas y Precios en la Resolución No. 1100/2015 y No. 1173/2015, para los períodos objetos de estudio.

- **3er Índice: Índice para el análisis de la dinámica de comportamiento en la satisfacción laboral para la estimulación material (ΔISL_{EMAT})**

La forma más tradicional que han utilizado las empresas para retribuir el trabajo de sus empleados es el salario, unas veces en formas monetarias y en otros momentos o tiempos en otras formas. La relación existente entre las personas y la organización se establece en la medida en que estas aportan su trabajo a cambio de algo valioso que esperan recibir en retribución, esto trae junto a ello una serie de interrelaciones además del mero trueque de “*te aporito y me aportas*”, la capacidad motivacional del salario para lograr mejores desempeños, la satisfacción laboral como estado de gracia existencial necesario, un adecuado clima organizacional que se enfoque hacia las metas de conjunto, como fin común, relaciona al salario y la estimulación material como subsistema, con una parte, sino la más importante de una organización que no es más que el logro de la misión de la empresa.

Este indicador mide la satisfacción de los trabajadores por el pago de la estimulación salarial la cual expresa la percepción de estos por la magnitud que reciben en el período de análisis y otros aspectos como equidad, justeza y responsabilidad y se valorará mediante una encuesta diseñada para ello (Cuadro No. 4). Esta encuesta se estructura en tres niveles de satisfacción con valores numéricos definidos, tales como:

- Negativo (No) con valor = 0

- Regular (Poco) con valor = 0,5
- Positivo (Si) con valor = 1

Su aplicación puede realizarse por categorías ocupacionales o cargos o cualquier otro tipo de estratificación, en toda la organización o en cada unidad organizativa (UEB, taller, grupos, brigadas, etc.) en correspondencia de la disponibilidad de información para cada nivel, referido en los periodos que se analizan los índices de la estimulación material $IR_{GS/VAB}$ y $IR_{GS/I}$.

A continuación, se muestra en el Cuadro No. 4 con la encuesta de satisfacción de estimulación material a aplicar.

Cuadro No. 4: Encuesta de satisfacción de la estimulación material. (Fuente: Elaboración propia)

Ítem	No (0)	Poco (0.5)	Si (1)	Valor del ítem
1. El sistema de pago relaciona de forma positiva su aporte en ingresos a la empresa con el salario que percibe.				
2. La relación salario por peso de valor agregado bruto no le resulta difícil de entender.				
3. Es el salario por peso de valor agregado bruto (VAB) un indicador adecuado para medir la riqueza creada y vincularlo al sistema de pago.				
4. La relación entre sueldo y responsabilidad está definida adecuadamente.				
5. El sistema de pago estimula el esfuerzo individual dentro de la colectividad en la empresa.				
6. La relación salario medio entre directos e indirectos es la adecuada.				
7. Existe una relación directa entre realizar bien el trabajo y la remuneración recibida.				
8. Entiende Ud. porque la Utilidad antes de impuesto en relación con el VAB es un límite para el sistema de pago				
TOTAL				
PROMEDIO TOTAL DE LA ENCUESTA	$ISL_{EMAT} =$			

Fórmula para el cálculo del ISL_{EMAT}

$$ISL_{EMAT} = \left(\frac{\sum_{i=1}^8 (\text{Puntos del ítem} \times \text{Peso del ítem})}{\text{No. encuestas}} \right) / 8 \quad (7)$$

Para calcular el ISL_{EMAT} se procede como explica Likert al momento de procesar una encuesta con su método, esto se resume en pocos pasos:

1. Calcular el peso de cada ítem multiplicando los puntos obtenidos por el valor asignado y sumando cada valor por filas.
2. Sumar las puntuaciones recibidas de todos los ítems y calcular el total de las encuestas.
3. Dividir primero el valor total de las encuestas entre la cantidad de encuestas.
4. Posteriormente dividir el resultado anterior entre la cantidad de ítems y calcular así el valor promedio de las encuestas.

Es posible también analizar este indicador en el tiempo y calcularle una dinámica a su comportamiento, pues, a medida que el valor del índice de satisfacción laboral tiende a 1 con respecto al subsistema de estimulación y específicamente a la material existe mejora, entonces en una dinámica comparativa de dos períodos el indicador ΔISL_{EMAT} ($ISL_{EMATPAN} / ISL_{EMATPAC}$) (*en este índice, para continuar con la filosofía de trabajar con el número 1 como valor límite se invierten los términos: el período actual se ubica en el denominador y el período base o de comparación en el numerador*), debe ser inferior a 1 para comprender que se avanza (no se debe interpretar como se hace con el índice ISL aislado, ya que este se interpreta contrariamente a su dinámica), y que el impacto del sistema de estimulación material en la organización es favorable. Si el índice ΔISL_{EMAT} resulta igual a 1 no existirá avance en el sistema de estimulación y los cambios operados entre un período y otro de comparación no estarán resultando, pero mientras más cercano a 0 es el valor de la dinámica, más aceptación tendrán entre los empleados las formas en que los satisfacen salarialmente con respecto al período anterior y todo lo contrario si este es superior a 1.

$$\Delta ISL_{EMAT} = ISL_{EMATPAN} / ISL_{EMATPAC} \quad (8)$$

Donde:

ΔISL_{EMAT} = Dinámica del comportamiento de la variable comparada en dos periodos.

$ISL_{EMATPAC}$ = Índice de satisfacción laboral de la estimulación material del período actual.

$ISL_{EMATPAN}$ = Índice de satisfacción laboral de la estimulación material del período anterior.

- **4to Índice: Índice subtotal para medir el impacto de la estimulación material en la gestión de la organización (IE_{MT})**

Integrar en un solo índice para la estimulación material y más adelante para todo el subsistema de estimulación, daría por resultado una consolidación más prometedora del procedimiento, porque estarían disponibles las herramientas del todo y de las partes, para ser analizadas de forma separadas o no, según sean las prioridades de la organización, los resultados obtenidos en el cálculo de los índices de forma separada o de su conjunto en un solo indicador, con los Cuadros de los posibles escenarios para los tres índices de la estimulación material, puede reforzar el procedimiento,

haciendo hincapié en aquellos resultados negativos que más se desvíen de la estrategia organizacional a medida que se van calculando, que es el fin de este estudio.

$$IE_{MT} = \frac{IR_{GS/VAB} + IR_{GS/I} + \Delta ISL_{EMAT}}{3} \quad (9)$$

Es obvio que en esta ecuación también pueden concurrir tres situaciones en que IE_{MT} pudiera ser igual a 1, menor que 1 o mayor que 1, y la interpretación de su comportamiento estaría en función de la conducta que manifiestan los índices que lo componen y de cada uno de sus escenarios en particular, por lo que para este no se proponen escenarios sino que se deja a la interpretación de las partes que lo componen como se explica en el párrafo anterior, aunque pudiera recomendarse pormenorizar en su interpretación en estudios posteriores.

Tarea 11.2. Índice propuesto para la estimulación moral

Para ello se propone entonces un índice que mida cuánto de satisfacción laboral existe en los empleados con el subsistema de estimulación aplicado en las organizaciones, propiamente aquellas acciones encaminadas en las empresas a reforzar la parte espiritual del individuo, y la forma que esto logra potenciar los resultados de la empleomanía impactando favorablemente en la gestión organizacional.

➤ 5to Índice: Índice para el análisis de la dinámica de comportamiento en la satisfacción laboral para la estimulación moral (ΔISL_{EMOR})

Para ello se propone una encuesta (Cuadro No. 5) que se procesará por el método de Likert del cálculo del peso de los ítems en las respuestas de los encuestados, determinando un índice de tendencia promedio de las mismas que de forma fácil asegure la opinión de la mayoría de los encuestados sin hacer grandes cálculos estadísticos.

Esta encuesta también se estructura en tres niveles de satisfacción con valores numéricos definidos anteriormente y que aquí se recuerdan:

- Negativo (No) con valor = 0
- Regular (Poco) con valor = 0,5
- Positivo (Si) con valor = 1

También se puede estratificar según los intereses del estudio por la unidad mínima de agrupamiento laboral: por brigadas, UEB, Talleres, etc.

Cuadro No. 5: Encuesta de satisfacción de la estimulación moral. (Fuente: Elaboración propia)

Ítem	No (0)	Poco (0.5)	Si (1)	Valor del ítem
1. Se reconoce el profesionalismo y calidad del trabajo en el colectivo.				
2. Las opciones de promociones en la empresa están presentes.				
3. La emulación sindical cataliza el rendimiento y la calidad.				
4. Las condiciones de trabajo son adecuadas.				
5. La relación con los compañeros de trabajo es buena.				
6. El jefe inmediato acepta las recomendaciones y sugerencias de los subordinados.				
7. La relación entre jefes y subordinados es positiva.				
8. La capacitación es incentivo y premio a la calidad.				
9. Hay receptividad ante las sugerencias.				
10. La carga de trabajo es adecuada.				
11. El trato de los directivos es estimulante.				
12. La experiencia y calidad promueven la deferencia en el trato entre los compañeros.				
13. Existe participación colectiva en la toma de decisiones de la empresa.				
14. El jefe inmediato está preparado para liderar un grupo de personas.				
TOTAL				
Promedio total de la encuesta	ISL_{EMOR}			

Fórmula para el cálculo del ISL_{EMOR}

$$ISL_{EMOR} = \left(\frac{\sum_{i=1}^{14} (\text{Puntos del ítem} \times \text{Peso del ítem})}{\text{No. encuestas}} \right) / 14 \quad (10)$$

Semejante al índice de satisfacción laboral que se propuso para la estimulación material, este también puede convertirse en dinámico, si se incluye dentro de su análisis el comportamiento del mismo en el tiempo y por supuesto, esta relación que se calculará por la fórmula que se propone más adelante, podría traer como consecuencias el estudio del avance o retroceso en la satisfacción laboral de la estimulación espiritual entre los trabajadores de la organización y el logro de los objetivos que en teoría, con ella deben lograrse.

$$\Delta ISL_{EMOR} = ISL_{EMORPAN} / ISL_{EMORPAC} \quad (11)$$

Donde:

ΔISL_{EMOR} = Dinámica del comportamiento de la variable comparada en dos períodos.

$ISL_{EMORPAC}$ = Índice de satisfacción laboral de la estimulación moral del período actual.

$ISL_{EMORPAN}$ = Índice de satisfacción laboral de la estimulación moral del período anterior.

Al igual que el índice ΔISL_{EMAT} , ΔISL_{EMOR} representa la variación en el tiempo del indicador y mientras sea inferior a 1 mostrará un avance en la forma de estimular a los trabajadores moralmente, mucho mejor comprendidos y aceptados por ellos los métodos utilizados cuanto más cercano de 0 esté el índice; lo que resultaría positivo para la gestión y sería señal de que se transita por el camino correcto, resulta obvio que cuando es igual a 1 no existe avance en la materia o no se percibe y si es superior a 1 existiría un retroceso evidente en esta forma de estimulación o en cómo los trabajadores la observan.

Paso 12. Cálculo del índice general propuesto para el análisis integral del subsistema de estimulación de las organizaciones

Existen varios aspectos que caracterizan el modelo de la dirección estratégica de RH y uno de los más importantes es cómo se vincula el área con los resultados de la organización, para poder justificar, en qué medida añade valor (Sastre Castillo & Aguilar Pastor, 2003).

No es pertinente medir cada una de las cosas en una empresa. No todo lo que puede ser medido es importante y no todo lo importante puede ser medido (de forma directa). Es común querer empezar midiendo todo sin considerar qué se está registrando y porqué. Esta herramienta va a recolectar solo los datos que se le plantee en este procedimiento que recolecte. Toda herramienta debe ser configurada de acuerdo a los índices que se identifiquen.

Al estar todos los involucrados en el funcionamiento de la organización, todos deben siempre participar en el proceso de creación de índices y apoyarlo en su evolución, un error importante es pensar que una métrica aislada es un indicador. Los índices de gestión o indicadores claves de rendimiento no son una simple cifra, es la combinación de ellas y el análisis cruzado lo que les dará el significado que impulse a generar acciones de mejora. Es más fácil y eficiente manejar unos pocos índices, nadie puede interpretar efectivamente un tablero con 100 índices.

Por tanto, la importancia de medir y analizar está relacionada con la capacidad de adelantarse a los problemas que pudieran presentarse en una empresa, realizando además, de manera preventiva tareas que ayuden a detectar situaciones potenciales antes de que tengan un impacto negativo en la organización, lo cual es siempre una mejor opción que tomar decisiones para corregir un problema. De igual manera el monitoreo y medición permite contar con información para una adecuada toma de decisiones más acertadas con base en datos más confiables.

En el caso particular del área de recursos humanos es importante medir los resultados de la gestión ya que las personas constituyen un activo muy valioso para que la empresa pueda lograr sus objetivos y se le considera un elemento estratégico que aporta capacidad de diferenciación frente a la competencia. Por esto, es importante poseer una herramienta más compacta que evalúe la forma en que impacta el subsistema de estimulación en la gestión de la organización de forma más integrada, que como se expresó en párrafos anteriores, reúna al todo y a las partes de manera tal, que según los objetivos estratégicos de la empresa se puedan tomar decisiones a partir de su comportamiento separadamente o de conjunto, que encaminen las necesarias correcciones hacia el logro de los mismos.

- **6to Índice: Índice propuesto para el análisis general del subsistema de estimulación de las organizaciones (I_{IE})**

$$I_{IE} = \frac{IE_{MT} + \Delta ISL_{MOR}}{2} \quad (12)$$

Donde:

I_{IE} = Índice de impacto del subsistema de estimulación empresarial.

IE_{MT} = Índice de impacto para el sistema de estimulación material.

ΔISL_{MOR} = Índice de impacto para el sistema de estimulación moral.

Por todo lo anteriormente expuesto se propone este índice general para el análisis del impacto del subsistema de estimulación de las organizaciones empresariales cubanas en su gestión y el mismo se describe como el conjunto de índices que se explicaron en párrafos precedentes cohesionando en uno solo el sistema de estimulación material y el moral o espiritual de forma tal que se obtiene con un índice el resultado y como se propuso anteriormente en la medida en que se van calculando los que lo componen y según los intereses y estrategias de la entidad analizar las problemáticas que existen y las posibles soluciones de mejora que se pueden proponer si su resultado no coincidiera con los valores satisfactorios o esperados.

Después de planteadas las propuestas de todas las formulaciones necesarias para el procedimiento y la procedencia de los datos, así como, la forma en que se pueden calcular índices de satisfacción laboral como complementos que coadyuven en la interpretación de los numéricos en ambas esferas del subsistema de estimulación (moral y material), corresponde entonces describir en la lógica del procedimiento lo que se referirá a la evaluación y mejora a partir de los resultados obtenidos.

2.2.1.4. ETAPA 4: Evaluación y mejora

En esta etapa se valoran los resultados de los índices propuestos y se elabora el plan de medidas para la solución de los problemas críticos que se detectan. A medida que los objetivos estratégicos evolucionan, los índices deben cambiar de acuerdo a ellos y por tanto deben estar constantemente actualizadas las herramientas de analítica que aquí se ofrecen y que se les llamó “**escenarios**”, el entorno empresarial cubano cambia, la legislación cambia y por tanto la interpretación de los resultados de los índices aquí propuestos debe ser actualizada conforme concurren estos cambios.

Paso 13. Interpretación y valoración general de los índices calculados

Para facilitar la interpretación y valoración de los resultados de los índices calculados en el paso anterior se proponen los siguientes criterios expresados en Cuadros para cada uno, siempre teniendo en cuenta que el análisis de los mismos es comparativo en forma de dinámica para comprender que está sucediendo en el momento de ejecutar el procedimiento con respecto a un período anterior en que podría o no, haber existido otro comportamiento en la organización que es uno de los objetivos también de esta investigación.

➤ **Para el Índice de relación de las dinámicas de comportamiento del Gasto de salario y los Ingresos ($IR_{GS/I}$)**

El resultado del desarrollo de las ecuaciones conllevaría a tres escenarios posibles, el primero cuando $IR_{GS/I} > 1$, el segundo cuando $IR_{GS/I} = 1$ y el tercero cuando $IR_{GS/I} < 1$ y las interpretaciones más plausibles entre otras de lo que estaría ocurriendo en la organización pudieran ser las que se describen a continuación en el Cuadro No. 6:

Cuadro No. 6: Posibles escenarios de análisis del índice $IR_{GS/I}$. (Fuente: Elaboración propia)

ESCENARIOS POSIBLES DE ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DEL $IR_{GS/I}$		
$IR_{GS/I} > 1$	$IR_{GS/I} = 1$	$IR_{GS/I} < 1$
➤ Existe un crecimiento del salario mayor que el crecimiento de los ingresos. ➤ La empresa pudiera estar operando con pérdidas. ➤ Existe situación financiera desfavorable o al menos próxima a serlo. ➤ Los costos de producción deben estar deteriorados. ➤ Posible descapitalización de la entidad. ➤ La estrategia de estimulación material no resulta motivadora para incrementar los ingresos, cobran sin eficiencia económica.	➤ Están equilibrados ambos índices, crecen a un mismo ritmo. ➤ No existen reservas salariales que soporten un incremento grande de los niveles de producción o servicios. ➤ Debe analizarse la estrategia del sistema de estimulación material (salarios) ➤ Deben observarse de cerca las utilidades y darle seguimiento periódicamente.	➤ El salario crece a un ritmo menor que los ingresos. ➤ Existen reservas salariales para soportar incrementos considerables de producción o servicios. ➤ Los trabajadores perciben que pueden esforzarse más para obtener mayores beneficios (Distribución de utilidades). ➤ Se percibe un mayor nivel de compromiso con la organización. ➤ No está comprometida la utilidad de la organización.

➤ **Para el Índice de relación de las dinámicas de comportamiento del Gasto de Salario y del Valor Agregado Bruto ($IR_{GS/VAB}$)**

La definición de los resultados de la aplicación de estas fórmulas también conllevaría a tres escenarios posibles, el primero cuando $IR_{GS/VAB} > 1$, el segundo cuando $IR_{GS/VAB} = 1$ y el tercero cuando $IR_{GS/VAB} < 1$, y los comentarios a las situaciones más probables entre otros de lo que estaría sucediendo en la entidad pudieran ser los que se describen seguidamente en el Cuadro No. 7:

Cuadro No. 7: Posibles escenarios de análisis del índice $IR_{GS/VAB}$. (Fuente: Elaboración propia)

ESCENARIOS POSIBLES DE ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DEL $IR_{GS/VAB}$		
$IR_{GS/VAB} > 1$	$IR_{GS/VAB} = 1$	$IR_{GS/VAB} < 1$
➤ Existe un crecimiento del salario mayor que el valor creado. ➤ Están agotadas las reservas de productividad. ➤ El sistema de estimulación material puede dejar de ser incentivo y motivador. ➤ Los trabajadores percibirán que obtienen salario, aunque no creen valores. ➤ Fallaría el nivel de compromiso con la empresa. ➤ Podrían comprometerse las utilidades de la organización.	➤ Están equilibrados ambos índices, crecen a un mismo ritmo. ➤ Se mantienen agotadas las reservas de productividad. ➤ Los trabajadores perciben que tienen que esforzarse sobremanera para lograr obtener el salario. ➤ Se puede convertir en desmotivador por agotamiento de los que generan los ingresos. ➤ Deben observarse de cerca las utilidades y darle seguimiento periódicamente.	➤ El salario crece a un ritmo menor que el valor creado. ➤ Existen reservas de productividad sin explotar. ➤ Los trabajadores perciben que su salario crece con el esfuerzo, lo que resulta motivante. ➤ Se percibe un mayor nivel de compromiso con la organización. ➤ No está comprometida la utilidad de la organización. ➤ Los salarios devengados están soportados por los niveles de valores creados.

➤ **Para el Índice que analiza la estimulación material a partir de uno de satisfacción laboral (ΔISL_{EMAT})**

Este resultado tendrá, dos posibles escenarios a analizar, que son cuando $\Delta ISL_{EMAT} > 1$ (situación en la cual los cambios operados en el sistema de estimulación material entre un período y otro no son percibidos por los trabajadores como algo positivo) o cuando $\Delta ISL_{EMAT} < 1$ (al contrario de cuando el índice es mayor que 1, cuando es menor que 1, los trabajadores sienten que los cambios realizados entre un período y otro, al sistema de estimulación material los ayudan y sí son positivos) y se describen a continuación en el Cuadro No. 8 algunas de las posibles interpretaciones de lo que pudiera estar aconteciendo en la empresa en el período actual en que se analiza la satisfacción laboral con la estimulación material:

Cuadro No. 8: Posibles escenarios de análisis del índice ΔISL_{EMAT} . (Fuente: Elaboración propia)

ESCENARIOS POSIBLES DE ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DEL ΔISL_{EMAT}	
$\Delta ISL_{EMAT} < 1$	$\Delta ISL_{EMAT} > 1$
➤ El trabajador percibe que el salario está soportado por su gestión individual y aporte en la empresa. ➤ Los trabajadores deben estar motivados a obtener altos desempeños pues ven reflejados estos en su salario. ➤ Comprenden que la única forma de garantizar incrementos en el salario es creando riquezas y valores al percibir que hay mejoras salariales al incrementar los ingresos. ➤ Su salario está respaldado de forma positiva además con los esfuerzos de los del grupo al que pertenecen. ➤ Al ser los que crean las riquezas los trabajadores directos se sienten motivados a incrementarla siendo los que más reciben del aporte de todos. ➤ La calidad en la gestión también está incluida al momento de tomar decisiones para remunerar más a los mejores y más capaces. ➤ La responsabilidad importa considerablemente al ser más beneficiados aquellos que ocupan cargos de dirección u otra forma de mando, los que más comprometidos están con la gestión, la reserva de cuadros deberá estar completa o por completarse y los titulares de cargos estimulados a trabajar.	➤ El trabajador no distingue de forma positiva que es necesario que su salario esté soportado por su gestión individual y su aporte en la empresa, a la vez que en la creación de valores y en los ingresos, no tiene sentido de pertenencia, estará desmotivado e insatisfecho. ➤ El desempeño laboral estaría lejos de la optimalidad, ya que los empleados no entenderían la importancia de lograr desempeños superiores para que estos se vean reflejados en su salario. ➤ No comprenden por qué los trabajadores indirectos tienen salarios más altos, sintiéndose desmotivados a incrementar los ingresos con mayor esfuerzo. ➤ El trabajador no observa de forma efectiva que su esfuerzo individual importa y que con un grupo cohesionado se pueden lograr mejores resultados. ➤ No creen en la calidad como motor impulsor de la gestión y del incremento de los ingresos, son apáticos al término y no muestran interés de producir o servir con calidad. ➤ Se deteriora el trabajo con los cuadros y sus reservas, al no ver que se estimula la responsabilidad, no se interesan por ser promovidos como una forma más de estimulación espiritual y de reconocimiento laboral dentro del colectivo, pues sienten que la carga y la exigencia aumenta y no así el salario.

➤ **Para el Índice que analiza la estimulación material (IE_{MT})**

Interpretar de manera conjunta o separadamente los resultados que se proponen como escenarios posibles para los tres índices que se exponen para la estimulación material en este índice totalizador y adicionar aquellos que, mediante la observación directa situacional de la gestión empresarial, resulta muy conveniente. No planteando para este valor, posibles escenarios, pues el mismo no es más que el conjunto de las potenciales situaciones que anteriormente se describieron y que son parte indisoluble de él, dependiendo de la estrategia o de los objetivos de la organización así serán las interpretaciones que de su resultado se obtengan, teniendo en cuenta también que estos escenarios no son más que aproximaciones o propuestas de situaciones posibles que pueden ser enriquecidas o diferentes en cada entorno empresarial en que se aplique el procedimiento dependiendo de sus características particulares.

➤ **Para el Índice que analiza la estimulación moral (ΔISL_{EMOR})**

Una interpretación simple de los resultados de una encuesta como la realizada para este tipo de estímulo puede reflejar de manera obvia que existen importantes dificultades en la empresa por cómo los trabajadores perciben satisfacción al ser estimulados moralmente y esto por supuesto trae consigo un reflejo en otros procesos de la organización. Este resultado tendrá, solo dos posibles interpretaciones o escenarios al compararlo dinámicamente en el tiempo, que son cuando $\Delta ISL_{EMOR} < 1$ (los trabajadores perciben que ha habido mejoras entre una etapa de la comparación y la posterior) o cuando $\Delta ISL_{EMOR} > 1$ (en que perciben lo contrario, que no hay avances). Analizando los posibles escenarios de lo que pudiera estar ocurriendo en la empresa en cuanto a la satisfacción que sienten los empleados por la forma en que los estimulan moralmente, se les pudiera citar entre otras las que a continuación se relacionan en el Cuadro No. 9.

Cuadro No. 9: Posibles escenarios de análisis del índice ΔISL_{EMOR} . (Fuente: Elaboración propia)

ESCENARIOS POSIBLES DE ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DEL ΔISL_{EMOR}	
$\Delta ISL_{EMOR} < 1$	$\Delta ISL_{EMOR} > 1$
➤ Los trabajadores participan de las decisiones y lo sienten, la forma de dirigirlos está cerca de la colegiada o participativa. ➤ La promoción es una forma más de reconocer sus méritos, se convierte en herramienta motivadora y estimulante. ➤ La calidad impulsa a la organización hacia el logro de su misión. ➤ La excelencia y distinción cobran importancia relevante sintiendo orgullo de pertenecer al equipo y contribuyendo al logro de sus objetivos. ➤ La política de cuadros es exitosa, es el cuadro que dirige el más preparado, posee liderazgo y ejemplaridad, impulsa a otros a seguirlo en el alcance de la misión.	➤ Los trabajadores no se sienten partícipes de las decisiones, la forma de dirigirlos debe estar próxima a la autocracia, la misión no es un objetivo a lograr. ➤ La promoción dentro de la política de cuadros de la organización no es fundamento estimulante y motivador. ➤ No se percibe la calidad como un elemento que mejora la competitividad de la empresa y su excelencia y distinción. ➤ El sentido de pertenencia a una organización de excelencia y distintiva dentro del ramo no cobra demasiada importancia entre la empleomanía. ➤ La política de cuadros falla cuando el que dirige al grupo no es el más preparado y el más capaz, el liderazgo se resquebraja, y la ejemplaridad no impulsa a seguirlo.

➤ **Para el Índice general propuesto que analiza el sistema de estimulación del trabajo de las organizaciones (I_{IE})**

Como se ha enfatizado en los párrafos anteriores en que se planteó el criterio sobre el índice total para al análisis de la estimulación material, en este caso también, en la interpretación de los valores obtenidos de los cinco propuestos anteriormente está también la de los posibles escenarios en que la empresa se podría estar desempeñado en el momento del cálculo de cada uno y por lo mismo no se refieren otros en este estudio al conjunto (I_{IE}) cuando ya se ha diferenciado de forma explícita el de las partes que lo componen, aunque este autor considera necesario hacer algunas

aclaraciones adicionales para cuando este índice general muestre niveles aceptables ($I_E < 1$) (recordando siempre que no es más que la propuesta para un todo que integran varias partes) según el comportamiento de sus fracciones individualmente, podrían estar ocurriendo fenómenos importantes muy relacionados a los resultados, necesarios a tener en cuenta, analizando de forma conjunta todo el sistema de estimulación del trabajo de la entidad y se muestran en las siguientes pecas:

- Aunque es premisa indispensable para ejecutar el procedimiento que se propone con esta investigación que la contabilidad esté certificada, es necesario e indispensable que se registren en tiempo y en forma oportuna las operaciones contables no dejando asientos tanto de gastos como de ingresos para períodos más favorables.
- La ejecución de los presupuestos de gastos por conceptos de mantenimientos y reparaciones que inciden directamente en el incremento o disminución del VAB no deben dejarse de ejecutar como estrategia para incrementar el indicador, pues traería como consecuencia el deterioro de los procesos fabriles o de servicios y a la larga se revertiría en perjuicios más que en beneficios.

Es necesario explicar la respuesta a una pregunta ineludible en este apartado: ***¿Cuál es el valor óptimo a obtener al medir de forma integral en un solo índice el impacto del sistema de estimulación a los trabajadores en la gestión de una entidad?***

Para responder a tan importante pregunta hay que partir del hecho de que este procedimiento que se propone es para medir avances o retrocesos, mediante impactos en determinados indicadores de la gestión empresarial en los que influyen decisivamente la fuerza laboral, o sea, los trabajadores, comparando períodos de tiempo, similares o no, por lo que se propondrán más adelante un número de indicadores de la gestión empresarial (Cuadro No. 10) muy relevantes que mostrarán si existe un estadio superior o una regresión de la propia gestión y por supuesto que si $I_E < 1$ ese avance será significativamente superior cuanto más alejado esté del valor 1, con una tendencia hacia el cero, entre los tiempos comparados, que se reflejará positivamente en esos principales indicadores que se mencionaron anteriormente y que se relacionarán en el mencionado Cuadro, si ocurriera lo contrario en que $I_E > 1$, deben manifestarse en forma inversa sino en todos, al menos en los más primordiales dependiendo de las características particulares de cada entidad si, mediante el procedimiento que se propone, los cálculos de los índices están realizados correctamente; no podría existir otra posibilidad.

Paso 14. Plan de acción para la mejora

A partir de los resultados e interpretaciones de los índices calculados se definen los principales problemas de la estimulación del trabajo en todas sus variantes (material y moral) y para ello se pueden aplicar técnicas de definición de las problemas prioritarios como la de grupos nominales considerando el equipo de trabajo como expertos y profundizar en los de mayor peso a través de un diagrama de causa y efecto o mediante una lista de control que a partir del análisis de los resultados de los escenarios propuestos para el valor de cada índice y de aspectos adicionales que influyen en la

estimulación y en su relación con la gestión empresarial, que es el método recomendado en esta investigación, simplifique y ayude en el trabajo de identificar las problemáticas existentes, se puedan sacar conclusiones a medida que se va avanzando en el procedimiento, con resultados más concretos. Para ello se ofrece una propuesta de lista de control y de recopilación de datos en el Cuadro No. 10.

Cuadro No. 10: Propuesta de lista de control para recopilar datos comparativos de los períodos estudiados en la Etapa No. 4 del procedimiento y que ayuda en la interpretación de los resultados: “**ETAPA DE INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**”. (Fuente: Elaboración propia)

INSERTAR EL LOGO DE LA EMPRESA	PROCEDIMIENTO PARA LA EVALUACIÓN DE IMPACTOS DEL SISTEMA DE ESTIMULACIÓN DEL TRABAJO	Página No: ____ ETAPA 4 INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	
<u>Empresa:</u>			
Aspectos de la gestión económica y de personal a considerar	Período anterior	Período actual	
1. Gasto de salarios (Mp)			
2. Utilidades antes de impuestos (Mp)			
3. Cuentas por cobrar (Mp)			
a. De ellas envejecidas con más de 30 días (Mp)			
4. Costo por peso de ingreso			
5. Rendimiento económico (Mp)			
6. Valor agregado bruto (Mp)			
7. Utilidad antes de impuesto por peso de VAB (Res. 1/2017)			
8. Gasto de salario por peso de VAB (Res. 6/2016)			
9. Ingreso medio por trabajador directo (p/T _d)			
10. Ingresos por actividades secundarias (Mp)			
11. Productividad por VAB (p/T)			
12. Salario medio por trabajador (p/T)			
13. Salario medio de los trabajadores directos (p/T _d)			
14. Salario medio de los trabajadores indirectos (p/T _{ind})			
15. Cantidad de cuadros en plantilla aprobada (U)			
16. Cantidad de cuadros en plantilla cubierta (U)			
17. Cantidad de reservas de cuadros (U)			
18. Índice de fluctuación laboral relativo			
19. Por ciento de ausentismo (%)			
20. Por ciento de aprovechamiento jornada laboral (%)			

...continuación del anterior

21. Promedio de trabajadores (U)		
22. Promedio de trabajadores directos (U)		
23. Número de altas (U)		
24. Número de bajas (U)		
Otros aspectos a considerar (Por el equipo de trabajo)	Período anterior	Período actual
25. Trabajadores estimulados sindicalmente (U)		
26. Promovidos a cargos de superior jerarquía (U)		
27. Participación en cursos de desarrollo (U)		
28. Invitados a los Consejos de Dirección (U)		
29. Pertenencia a Consejos, Tribunales, Asesorías o Expertos (U)		
30. Reconocidos en asambleas de afiliados (U)		
31. Trabajadores con horarios flexibles (U)		
32. Beneficiados diferenciadamente con ventas a trabajadores (U)		
33. Otras acciones		
34. Otras acciones		

Como se explicó en el párrafo anterior al evaluar estos elementos además de los escenarios propuestos y determinar aquellas áreas o actividades en las que se demuestra claramente que no se avanza o que hay un marcado retroceso, se elabora el plan de acción y para ello se propone el Cuadro No. 11, que se muestra a continuación:

Cuadro No. 11: Propuesta de acciones de mejoras al sistema de estimulación de la organización. (Fuente: Elaboración propia)

No.	Acciones	Responsables	Resultados esperados	Tiempo	Recursos
1					
2					
⋮					
n					
Aprobación por el Consejo de Dirección del plan de acciones de mejora. No. Acuerdo ____ Fecha: _____			Firma del Director de la entidad: Cuiño:	Fecha:	

Paso 15. Análisis y aprobación del plan de acciones de mejoras

Este paso consiste en someter a la consideración del Consejo de Dirección de la empresa el plan de acción propuesto en el paso anterior, para que posteriormente a esto se proceda a su divulgación entre todos los trabajadores.

Paso 16. Implementación de las medidas aprobadas

A partir del plan de acción aprobado el Consejo de Dirección de la empresa asume la responsabilidad del control de la implementación de las medidas acordadas en los plazos que se consideren oportunos para revertir la situación diagnosticada. En caso que sea pertinente este plan en su aprobación, algunas de las acciones propuestas pueden ser consideradas en un próximo período de aplicación de este procedimiento, no se puede pretender una mejora total de forma inmediata de un subsistema de la gestión de RH que tan vinculado está a la motivación y a la satisfacción de los empleados, elementos muy subjetivos del comportamiento humano, la cautela es recomendada al momento de aplicar las acciones de mejora.

Es importante tener en cuenta lo siguiente en este aspecto: El programa de implementación es el vehículo que conduce desde la situación actual a una situación futura deseada (Mejías Herrera, 2003). Establecer planes de acción o programas específicos para mejora no es solo de lo que se trata, sino también se han de propiciar las mejores condiciones para que se logre su ejecución efectiva. Para que estas medidas, acciones o programas sean positivas, deberá entonces definirse también los recursos necesarios, los responsables de su ejecución, el tiempo en que se ejecutarán y qué se espera con su implementación.

2.3. Conclusiones parciales

1. El procedimiento de estudio de impactos del sistema de estimulación empresarial en la gestión organizacional cubana propuesto en esta investigación, como una solución metodológica al problema científico planteado, ofrece a los mandos empresariales cubanos el conocimiento y evaluación de manera consecuente del sistema de estimulación en las empresas cubanas y su impacto en la gestión de la organización, de forma que se logren identificar las principales deficiencias que inciden negativamente en esta y preparar un grupo de acciones que logren revertir la situación diagnosticada hacia escenarios positivos.
2. La herramienta resultante desarrollada, representa un importante instrumento de trabajo en la gestión de RH pues su aplicación puede ser generalizada en cualquier ámbito empresarial, teniendo en consideración la relación de integralidad que debe existir entre las estrategias de las organizaciones y los sistemas de gestión de los recursos humanos, además de aportar índices, calculados a partir de sus propios resultados económicos y financieros o mediante encuestas, unos conocidos y otros no que evalúan en el tiempo el comportamiento de los sistemas de estimulación desde la óptica de la gestión empresarial y no como indicadores formadores, límites o directivos de los sistemas de pago.
3. La evaluación de los impactos de los sistemas de estimulación en las empresas cubanas, a través del análisis de la situación actual partiendo de períodos anteriores tomados como base para medir el avance o no de la actividad mediante un conjunto de índices de dinámica de comportamiento permite identificar si los cambios ocurridos son satisfactorios y propician la mejora de la gestión empresarial. Con la aplicación del procedimiento

desarrollado para ello, se determinan debilidades en el subsistema de estimulación que a la vez lo son del sistema de gestión de RH que se convierten, de hecho, en objetos potenciales de mejora.

CAPÍTULO 3: ESTUDIO DE CASO: EMPRESA PROVINCIAL DE CONSULTORÍA JURÍDICA DE VILLA CLARA

Este capítulo se ha propuesto demostrar la validez del procedimiento que se expone en esta investigación, confeccionado para medir mediante cálculos de índices y el estudio de escenarios el impacto que el sistema de estimulación empresarial tiene en el desempeño de las propias organizaciones, a través de su aplicación experimental en la Empresa Provincial de Consultoría Jurídica de Villa Clara. La demostración de la hipótesis de la investigación se dirigió fundamentalmente hacia la factibilidad y efectividad de la herramienta metodológica propuesta, para demostrar las debilidades que presenta el mencionado sistema de estimulación, que impactan negativamente en la gestión, proyectando y proponiendo mejoras que contribuyan con el objetivo de optimizar el desempeño de la gestión empresarial a partir de un adecuado sistema de estimulación en consonancia con los objetivos estratégicos de la organización.

3. La Empresa Provincial de Consultoría Jurídica de Villa Clara, un caso interesante para la aplicación del procedimiento

Como se explicó en el párrafo anterior, para poder demostrar la factibilidad y efectividad del procedimiento propuesto se seleccionó la Empresa Provincial de Consultoría Jurídica de Villa Clara, una empresa de reciente creación en el 2014, que se dedica a la prestación de servicios de asesoría legal en entidades estatales, perteneciente al Ministerio de Justicia, no adscripta a ninguna OSDE (Organización Superior de Dirección Empresarial), que por sus características es única en el territorio, ya que presta un servicio que otras entidades dedicadas al mismo nicho comercial no hacen y por ello resulta conveniente demostrar en esta empresa la validez del procedimiento de impactos que se propone en esta tesis.

3.1. Ejecución del procedimiento con sus etapas para el caso objeto de estudio

En la explicación de las etapas del capítulo No. 2 se ofrecieron proformas de ayuda para cada una de las 4 etapas del procedimiento que al ser llenadas ofrecerán los datos necesarios que los 16 pasos y las 2 tareas de las etapas requieren y serán comentados posteriormente aquellos que necesitan alguna explicación.

3.1.1. ETAPA 1: Preparatoria.

En este caso referente a la etapa preparatoria se confecciona el Cuadro No. 1 (Anexo No. 15) del procedimiento, para sus 5 pasos que se describen y se comentan seguidamente.

1. Cumplimiento de las premisas del procedimiento.
2. Creación del grupo de trabajo para el estudio.
3. Adiestramiento del grupo de trabajo.
4. Definir los periodos de tiempo para el análisis.
5. Presentación y aprobación del cronograma o plan de trabajo a la alta dirección de la empresa.

En esta primera etapa hay que destacar varios aspectos, el por qué la elección de los periodos de comparación y cómo fue que se realizó:

1. Se escoge el cuarto trimestre del 2016 como período anterior (P_{AN}) para comparar con el primer trimestre del 2017 como período actual (P_{AC}) por haberse implantado en el país la Resolución No. 1/2017 que agrega un indicador límite más (Relación "Utilidad antes de impuestos por valor agregado bruto") a la formación del salario en los sistemas de pago lo que tiene un impacto en su desempeño, considerándose por este autor una causa importante para elegir ambos periodos.
2. Los componentes del grupo de trabajo son maestrantes de la misma mención que este autor y tienen una importante experiencia en cargos de la actividad de Recursos Humanos que se adiestran y estudian los materiales necesarios para realizar la labor durante cuatro días, según un cronograma que se muestra en el anexo No. 16 y en el cual se reseñan las temáticas a abordar, sus principales conceptos y la duración del adiestramiento. Al concluir este adiestramiento del grupo de trabajo, en esta etapa 1 se logra lo siguiente:
 - ✓ Una adecuada capacitación en cada una de las temática, términos y legislaciones que se utilizarán en el procedimiento, del grupo de trabajo y de todos los que en la organización están implicados en la tarea de medir el impacto que en la gestión de la empresa tiene el sistema de estimulación, además de las principales características del procedimiento que se ensayará.
 - ✓ Importante nivel de compromiso y pertenencia, agudeza con su papel y conveniente intercambio de intereses de todas las partes involucradas.
3. Se define el cronograma de la aplicación del procedimiento desde el diecisiete de Mayo hasta el primero de Junio sus primeras 15 etapas, dejándose el resto del año para la implementación de las acciones de mejoras que se propongan posteriormente en el paso dieciséis de la etapa 4, en las conclusiones del estudio.
4. Por las características de la empresa de tener trabajadores dispersos en todos los municipios de la provincia se decide aplicar las encuestas de satisfacción laboral al ciento por ciento de la plantilla cubierta para determinar qué percepción tienen en cada territorio del asunto sobre el que se indaga, por lo que se dedica a este paso 15 días del mes de Mayo, para ejecutar las encuestas y calcular los índices.
5. Queda aprobado por la alta dirección de la empresa el 20 de Abril del 2017 ejecutar el procedimiento en acuerdo de su Consejo de Dirección, en este mismo acto se somete a análisis y aprobación el procedimiento propuesto, resaltando su importancia, se aprueban los Especialistas que conforman el grupo de trabajo y también el cronograma de ejecución de los 16 pasos y las 4 etapas, informándose en reunión posterior a todos los trabajadores la realización de dicho estudio y la necesidad de su cooperación para realizarlo con éxito.

La aplicación de las dos encuestas tiene dos etapas para calcular las dinámicas de los índices de satisfacción laboral de la estimulación material y la moral, que son las que se aplican en el cuarto trimestre del 2016 y las del primero del 2017, que aunque las encuestas no estaban diseñadas como las que se proponen en esta investigación en el cuarto trimestre del año 2016, los ítems que se recogen en la misma forman parte de un estudio más amplio de la gestión de la calidad en la empresa implementado en el 2015 y que se realiza trimestralmente en la empresa por lo que se resumieron los mismos, obteniéndose los resultados necesarios adaptados a los intereses de este trabajo. Ya en el primer trimestre el año 2017 estaban conformadas las encuestas como se proponen en este estudio, para el cálculo de los dos índices de satisfacción laboral (material y moral), por lo que al principio del mes de Mayo del 2017 se realiza sin contratiempos la mencionada indagación.

3.1.2. ETAPA 2: Caracterización de la empresa

Con el completamiento del Cuadro No. 2 (Anexo No. 17) se muestra la información necesaria para dar cumplimiento a la Etapa 2 y los 5 pasos del procedimiento que se describen a continuación y que serán comentados más adelante.

1. Caracterización de la empresa y la planeación estratégica.
2. Determinación y análisis de la información contable sobre los resultados de la empresa.
3. Análisis del sistema de recursos humanos.
4. Precisión y análisis detallado del sistema de estimulación del trabajo.
5. Definición de la aplicación de índices y encuestas.

La entidad que posee una estructura organizativa que se muestra en el organigrama del Anexo No. 18 del tipo lineal. Tiene estructurados y definidos 4 procesos y 8 áreas de resultados claves, con una plantilla cubierta al 94.52 % de la aprobada, de la cual 138 trabajadores laboran en el proceso más importante que es el de Asesoría Legal lo que representa que el 89.53 % de los trabajadores actuales están vinculados directamente al servicio de asistencia y asesoría legal que presta la empresa.

Tiene definida su misión, su visión y los valores que comparten y por las características de la actividad que realizan, la ética constituye uno de los más importantes y así está definido en la estrategia empresarial que además consta de 5 objetivos estratégicos, en concordancia con los momentos en que se desenvuelve la actividad jurídica en el país.

Aunque la estrategia está definida correctamente para toda la empresa, la del área de Recursos Humanos trabaja de manera muy operativa, no obstante tiene determinados sus objetivos, estos están centrados en aspectos formales de la actividad no constituyendo metas reales a trazarse pues se basan en las cifras aprobadas en el plan de la economía aquellos que reflejan números y los demás son ambiguos y su criterio de medida en el plan de acción no está definido claramente ni se explica cómo se alcanzará.

Desde el punto de vista económico la empresa ha presentado una contracción en su nivel de actividad entre ambos períodos de comparación, disminuyendo aspectos tan importantes como las utilidades en un 93.39 %, el valor agregado bruto en un 86.73 % y los ingresos en un 88.29 %, lo que trae como resultado que ambos períodos presenten características económicas reales diferentes si se tiene en cuenta que ambos planes trimestrales son similares.

En una comparación de los valores más importantes de la gestión del personal se aprecia que el índice de fluctuación relativo se comporta entre un período y otro con una diferencia de 4.55 puntos porcentuales, con 7 bajas de trabajadores no restituidos actualmente y el por ciento de ausentismo aumenta en 2 puntos entre ambas etapas, también se reduce considerablemente el promedio de trabajadores entre ambos períodos (160 y 152 respectivamente), el salario medio en un 75.76 % y la productividad por el VAB en 92.11 % de las cifras alcanzadas en el trimestre anterior, lo que evidencia importantes problemas a identificar en la gestión de los recursos humanos en la empresa o en otros procesos de la gestión empresarial que influyen en él.

La empresa no tiene aplicado un sistema de estimulación moral que contribuya a la inserción de los trabajadores de forma activa en la gestión de la entidad, solo existe su forma de pago que es por resultados para estimular materialmente a los empleados y están abarcados todos los trabajadores a esta y su sistema de pago está elaborado de forma que tiene total concordancia con lo refrendado actualmente en la legislación vigente, se conocen y así se pudo comprobar en conversaciones que el equipo de trabajo sostuvo en esta etapa inicial con los trabajadores y directivos, cuáles son las legislaciones que amparan actualmente el diseño de los sistemas de pago en el país y todas sus particularidades aunque no se entienden muy bien entre los entrevistados los aspectos referidos a indicadores límites y directivos.

De los abarcados en el sistema de pago aunque el 100 % de los trabajadores fueron beneficiados existe un marcado descenso en el salario medio en 230.30 pesos por trabajador, debido principalmente a una disminución del fondo de salario utilizado y los indicadores límites que forman el salario de un período a otro, nótese también que el valor agregado bruto disminuye en 194.7 Mp (debido principalmente al incremento del consumo intermedio hasta el 150.41 % y la disminución de los ingresos en un 88.29 %) y el gasto de salario por peso de VAB en 0.05, también la utilidad antes de impuesto por peso de VAB se incrementa de una etapa a la otra en 0.05 pesos de utilidad por peso de VAB, estas son las cifras principales que caracterizan la gestión de ambas esferas, la económica y la de recursos humanos en la entidad.

Al estar incompleto el sistema de estimulación del trabajo en la empresa por no tener un adecuado subsistema de estimulación moral, en una entidad en que el nivel educacional es mayoritariamente universitario (98.5 %), la parte de la estimulación que corresponde a la espiritualidad no existe, ya que, como la salarial, también es herramienta de motivación y satisfacción laboral, la cantidad de trabajadores que fueron beneficiados con alguna acción que se pudiera

considerar espiritualmente estimulante no representa ni el 10 % de la masa laboral considerando juntos a los dos períodos que se comparan (5.81 % en el período anterior y 3.68 % en el período actual).

Las acciones de capacitación sí tuvieron una participación importante si se tiene en cuenta que el trabajo jurídico en el país se ejecuta por capítulos de la legislación y la no participación en estos capítulos dejaría en desventaja en su formación a estos trabajadores, perderían idoneidad y por ende en su desempeño existirían lagunas jurídicas de lo que resulta casi una obligatoriedad su participación.

En el período anterior ante una auditoría de la Oficina Nacional de Inspección del Trabajo (ONIT) se determinó que la empresa no respetaba la relación “Utilidad antes de impuesto por peso de VAB” (Resolución No. 1/2017 del MTSS), problemática resuelta hoy, ya que este indicador hubo de incorporársele al sistema de pago como un límite para la formación del salario.

El último paso de esta etapa corresponde a la definición de la aplicación de los índices y encuestas que se definió en su momento la aplicación de las mismas al 100 % de los trabajadores. Se resumen sus resultados en la proforma de encuesta que se propuso para ejecutarlas. Se obtienen del área económica los indicadores de la gestión empresarial necesarios para calcular los índices que están reflejados en el Cuadro No. 2 (Anexo No. 17) y se subrayan a continuación:

- **GS_{RPAC}** = Gasto de salario real del período actual **(328.2 Mp)**
- **GS_{RPAN}** = Gasto de salario real del período anterior **(456.0 Mp)**
- **VAB_{RPAC}** = Valor agregado bruto real del período actual **(1272.0 Mp)**
- **VAB_{RPAN}** = Valor agregado bruto real del período anterior **(1466.7 Mp)**
- **I_{RPAC}** = Ingresos reales del período actual **(1327.5 Mp)**
- **I_{RPAN}** = Ingresos reales del período anterior **(1503.6 Mp)**

Seguidamente a la definición de los valores que se van a utilizar de la gestión económica se imprimen las encuestas que se realizarán, observándose que en ambos períodos difieren la cantidad de trabajadores existentes en la empresa pues en el período anterior se pudieron encuestar 160 faltando 3 que no se encontraban laborando en el momento en que se encuestaron y en el período actual a 150 empleados pues 5 no estaban presentes por diferentes causas.

3.1.3. ETAPA 3. Medición de impactos

En esta etapa que consta de 2 pasos que se describen a continuación, se aplican y procesan las encuestas para el cálculo de los índices de satisfacción y con la utilización del Cuadro No. 3 propuesto anteriormente cuando se describió la etapa, se agrupan y recogen los demás elementos necesarios quedando de esta forma calculados los índices que el procedimiento de esta investigación propone.

1. Cálculo de los índices de la estimulación del trabajo, aplicación y procesamiento de las encuestas.
2. Cálculo del índice general propuesto para el análisis integral del subsistema de estimulación de las organizaciones.

El paso subsiguiente es el de calcular los índices de satisfacción de las encuestas para con ello completar el Cuadro necesario para el cálculo de los valores de los índices propuestos en el procedimiento.

Se relacionan los resultados de las encuestas aplicadas para el cálculo de los índices de satisfacción laboral de la estimulación material y moral al 100 % de los trabajadores y posteriormente de sus dinámicas.

Cuadro No. 12: Resultado de la encuesta para el índice de satisfacción de la estimulación material (cálculo del ISL_{EMAT}) aplicada para el cuarto trimestre del 2016 definido como período anterior (160 trabajadores en el período anterior). (Fuente: Elaboración propia)

Ítem	No (0)	Poco (0.5)	Si (1)	Valor del ítem
1. El sistema de pago relaciona de forma positiva su aporte en ingresos a la empresa con el salario que percibe.	32	80	48	88.0
2. La relación salario por peso de valor agregado bruto no le resulta difícil de entender.	22	64	74	106.0
3. Es el salario por peso de valor agregado bruto (VAB) un indicador adecuado para medir la riqueza creada y vincularlo al sistema de pago.	75	40	45	65.0
4. La relación entre sueldo y responsabilidad está definida adecuadamente.	75	45	40	62.5
5. El sistema de pago estimula el esfuerzo individual dentro de la colectividad en la empresa.	6	65	89	121.5
6. La relación salario medio entre directos e indirectos es la adecuada.	90	52	18	44.0
7. Existe una relación directa entre realizar bien el trabajo y la remuneración recibida.	20	95	45	92.5
TOTAL	579.5			
PROMEDIO TOTAL DE LA ENCUESTA	$ISL_{EMAT} = 0.52$			

Cuadro No. 13: Resultado de la encuesta para el índice de satisfacción de la estimulación material (cálculo del ISL_{EMAT}) aplicada para el primer trimestre del 2017 definido como período actual (150 trabajadores en el período actual). (Fuente: Elaboración propia)

Ítem	No (0)	Poco (0.5)	Si (1)	Valor del ítem
1. El sistema de pago relaciona de forma positiva su aporte en ingresos a la empresa con el salario que percibe.	27	82	41	82

...continuación del anterior

2. La relación salario por peso de valor agregado bruto no le resulta difícil de entender.	30	70	50	85
3. Es el salario por peso de valor agregado bruto (VAB) un indicador adecuado para medir la riqueza creada y vincularlo al sistema de pago.	81	35	34	51.5
4. La relación entre sueldo y responsabilidad está definida adecuadamente.	75	38	37	56
5. El sistema de pago estimula el esfuerzo individual dentro de la colectividad en la empresa.	62	66	22	55
6. La relación salario medio entre directos e indirectos es la adecuada.	93	47	10	33.5
7. Existe una relación directa entre realizar bien el trabajo y la remuneración recibida.	28	85	37	79.5
8. Entiende Ud. porque la Utilidad antes de impuesto en relación con el VAB es un límite para el sistema de pago	112	38	0	19
TOTAL	461.5			
PROMEDIO TOTAL DE LA ENCUESTA	ISL_{EMAT} = 0.38			

Cuadro No. 14: Resultado de la encuesta para el índice de satisfacción de la estimulación moral (cálculo del **ISL_{EMOR}**) aplicada para el cuarto trimestre del 2016 definido como período anterior (160 trabajadores en el período anterior).
(Fuente: Elaboración propia)

Ítem	No (0)	Poco (0.5)	Si (1)	Valor del ítem
1. Se reconoce el profesionalismo y calidad del trabajo en el colectivo.	72	50	38	63.0
2. Las opciones de promociones en la empresa están presentes.	98	42	20	41.0
3. La emulación sindical cataliza el rendimiento y la calidad.	145	15	0	7.5
4. Las condiciones de trabajo son adecuadas.	101	59	0	29.5
5. La relación con los compañeros de trabajo es buena.	45	90	25	70.0
6. El jefe inmediato acepta las recomendaciones y sugerencias de los subordinados.	82	50	28	53.0
7. La relación entre jefes y subordinados es positiva.	53	40	67	87.0
8. La capacitación es incentivo y premio a la calidad.	115	25	20	32.5
9. Hay receptividad ante las sugerencias.	121	25	14	26.5
10. La carga de trabajo es adecuada.	70	55	35	62.5
11. El trato de los directivos es estimulante.	85	52	23	49.0
12. La experiencia y calidad promueven la deferencia en el trato entre los compañeros.	75	48	37	61.0
13. Existe participación colectiva en la toma de decisiones de la empresa.	132	23	5	16.5
14. El jefe inmediato está preparado para liderar un grupo de personas.	125	22	13	24.0
TOTAL	623			
Promedio total de la encuesta	ISL_{EMOR} = 0.28			

Cuadro No. 15: Resultado de la encuesta para el índice de satisfacción de la estimulación moral (cálculo del ISL_{EMOR}) aplicada para el primer trimestre del 2017 definido como período actual (150 trabajadores en el período actual). (Fuente: Elaboración propia)

Ítem	No (0)	Poco (0.5)	Si (1)	Valor del ítem
1. Se reconoce el profesionalismo y calidad del trabajo en el colectivo.	69	47	34	57.5
2. Las opciones de promociones en la empresa están presentes.	95	39	16	35.5
3. La emulación sindical cataliza el rendimiento y la calidad.	138	12	0	6.0
4. Las condiciones de trabajo son adecuadas.	94	56	0	28.0
5. La relación con los compañeros de trabajo es buena.	42	87	22	65.5
6. El jefe inmediato acepta las recomendaciones y sugerencias de los subordinados.	79	47	24	47.5
7. La relación entre jefes y subordinados es positiva.	50	37	63	81.5
8. La capacitación es incentivo y premio a la calidad.	111	22	17	28.0
9. Hay receptividad ante las sugerencias.	118	22	10	21.0
10. La carga de trabajo es adecuada.	67	51	32	57.5
11. El trato de los directivos es estimulante.	82	49	19	43.5
12. La experiencia y calidad promueven la deferencia en el trato entre los compañeros.	72	45	33	55.5
13. Existe participación colectiva en la toma de decisiones de la empresa.	129	19	2	11.5
14. El jefe inmediato está preparado para liderar un grupo de personas.	122	19	9	18.5
TOTAL	557			
Promedio total de la encuesta	$ISL_{EMOR} = 0.27$			

A continuación, y con todos los elementos necesarios se procede a calcular los índices del procedimiento, sus dinámicas individuales y el índice general con el auxilio de la proforma propuesta para ello en el capítulo anterior (Cuadro No. 3).

Cuadro No. 16: Completamiento del Cuadro No. 3: “ETAPA 3: MEDICIÓN DE IMPACTOS”. (Fuente: Elaboración propia)

INSERTAR EL LOGO DE LA EMPRESA	PROCEDIMIENTO PARA LA EVALUACIÓN DE IMPACTOS DEL SISTEMA DE ESTIMULACIÓN DEL TRABAJO					Página No: ____ ETAPA 3 MEDICIÓN DE IMPACTOS	
<u>Empresa:</u>							
Índices para el análisis de los impactos de la estimulación material							
1er Índice: Relación de la dinámica de comportamiento del gasto de salario y los ingresos							
Fórmula	GS _{RPAC}	GS _{RPAN}	DC _{GS}	IR _{PAC}	IR _{PAN}	DC _I	Índice IR _{GS/I}
IR _{GS/I} =DC _{GS} /DC _I	328.2	456.0	0.72	1327.5	1503.6	0.88	0.82

...continuación del anterior

2er Índice: Relación de la dinámica de comportamiento del gasto de salario y el valor agregado bruto							
Fórmula	GS _{RPAC}	GS _{RPAN}	DC _{GS}	VAB _{RPAC}	VAB _{RPAN}	DC _{VAB}	Índice IR _{GS/VAB}
IR _{GS/VAB} =DC _{GS} /DC _{VAB}	328.2	456.0	0.72	1272.0	1466.7	0.86	0.84
3er Índice: Relación de la dinámica de comportamiento del índice de satisfacción laboral de la Estimulación Material							
Fórmula	ISL _{EMATPAN}		ISL _{EMATPAC}		Índice ΔISL _{EMAT}		
ΔISL _{EMAT} =ISL _{EMATPAN} /ISL _{EMATPAC}	0.52		0.38		1.37		
4to Índice: Subtotal para medir impacto de la Estimulación Material							
Fórmula	IR _{GS/I}		IR _{GS/VAB}		ΔISL _{EMAT}		Índice IE _{MT}
IE _{MT} =(IR _{GS/I} + IR _{GS/VAB} + IR _{GS/VAB})/3	0.82		0.84		1.37		1.01
Índice para el análisis de los impactos de la Estimulación Moral							
5to Índice: Relación de la dinámica de comportamiento del índice de satisfacción laboral de la Estimulación Moral							
Fórmula	ISL _{EMORPAN}		ISL _{EMORPAC}		Índice ΔISL _{EMOR}		
ΔISL _{EMOR} =ISL _{EMORPAN} /ISL _{EMORPAC}	0.28		0.27		1.04		
Índice general para el análisis del sistema de estimulación del trabajo en la organización							
6to Índice: Sumatoria de los índices de la dinámica de comportamiento para la Estimulación Material y Moral							
Fórmula	IE _{MT}		ΔISL _{EMOR}		Índice I _{IE}		
I _{IE} = (IE _{MT} + ΔISL _{EMOR})/2	1.01		1.04		1.03		
Firma de J´ Económico		Firma de J´ Recursos Humanos			Fecha		

Después de calculados todos los índices, corresponde entonces pasar a la etapa 4 de evaluación de los resultados y las propuestas de mejoras.

3.1.4. ETAPA 4: Evaluación y mejora.

La etapa No. 4 y final del procedimiento propuesto consta de 4 pasos que se relacionan nuevamente en los puntos siguientes:

1. Interpretación y valoración de los índices calculados.
2. Plan de acción para la mejora.
3. Análisis y aprobación del plan.
4. Implementación de las medidas.

Para empezar a comprender como funcionan los índices propuestos en este procedimiento hay que utilizar y relacionar en el Cuadro sugerido en el Capítulo No. 2 (Anexo No. 19) los resultados recopilados de los dos períodos comparados (3er trimestre del 2016 y 1er trimestre del 2017) de los indicadores de la gestión empresarial y ver cómo se refleja en estos, los valores obtenidos en los índices de impactos calculados y así comenzar a analizar para llegar a conclusiones a partir de estos elementos.

Naturalmente el análisis en el tiempo mediante este procedimiento, está indefectiblemente ligado a los resultados que se quieren obtener de él, o sea, impactos en la gestión empresarial de cambios acontecidos tanto internos como externos en los sistemas de estimulación de las entidades y en este caso se analizará la situación empresarial para validar cómo es que se refleja en ella el cambio ocurrido a partir de aquellos índices que presentan valores más allá de los recomendados en este procedimiento (resultados mayores o iguales a 1), este procedimiento propuesto es posible utilizarlo en las dos vías, una primera para calcular impactos en la gestión empresarial a partir de cambios acontecidos tanto internos como externos que afecten el sistema de estimulación de las entidades y también en otro sentido que, a partir de los indicadores de gestión de dos períodos a estudiar y comparados se pueda llegar a conocer mediante los índices propuestos cuáles son las deficiencias o puntos críticos que existen y atañen al sistema de estimulación de las entidades y proponer cambios y acciones de mejora.

En este caso en particular, de la Empresa objeto de estudio, mediante el procedimiento propuesto se evidencia que ha existido de una etapa a la otra una contracción importante de los más relevantes valores de los indicadores de la gestión económica y de recursos humanos, y se describen en los acápites siguientes de forma clara interpretando algunos de los resultados del Cuadro anterior con el auxilio de varias de las problemáticas de situación propuestas en los escenarios que en este estudio se sugieren, para aquellos índices que presentan valores por encima de los recomendados como normales (resultados menores que 1), y son aquellos que tienen que ver con la satisfacción laboral por la estimulación material (ΔISL_{EMAT}) y moral (ΔISL_{EMOR}).

Aquellos índices propuestos que no tienen que ver con la opinión de los trabajadores y su satisfacción ($IR_{GS/VAB}$ e $IR_{GS/I}$) y que sí reflejan el comportamiento de los indicadores de eficiencia, eficacia y efectividad de la gestión no presentan valores superiores a los que en este estudio se proponen como aceptables por lo que no serán analizados en estos resultados, sus ritmos de comportamiento fueron similares en ambos períodos de comparación y su dinámica no resulta conflictiva en términos de indicadores económicos al disminuir más el gasto de salario que el ingreso y el VAB en ambas etapas comparadas, evidentemente producida por la contracción en términos económicos (entiéndase VAB, Ingresos y otros), otra situación a analizar hubiera sido si estos indicadores obtuvieran valores iguales o superiores a la unidad.

Es desde el punto de vista de la motivación y la satisfacción que los trabajadores presentan inconformidades con la forma en que son estimulados tanto material como moralmente y como resultado de esto se aprecia una alteración de

forma importante (resultados mayores a 1) del valor de los índices que de ellos dependen ($\Delta IS_{LEMAT} = 1.37$ y $\Delta IS_{LEMOR} = 1.04$), reflejados en el análisis de las siguientes situaciones:

- ✓ Análisis situacional del comportamiento del índice ΔIS_{LEMAT} a partir de lo explicado anteriormente (mediante la propuesta de posibles escenarios y la lista de control):
 1. Se demuestra que los trabajadores disminuyeron su motivación si se compara una etapa con la otra, al recibir menos remuneración en el periodo actual (P_{AC}) con respecto al periodo anterior (P_{AN}) pues los índices de satisfacción laboral de la estimulación material disminuyen entre ambas etapas ($IS_{LEMATPAC} < IS_{LEMATPAN}$ y por consecuencia $\Delta IS_{LEMAT} = 1.37$), una de las causas pudiera estar centrada en la incorporación del índice “Utilidad antes de impuesto por peso de VAB” como una limitante más que no se debe deteriorar al momento de pagar, si entre un periodo y el otro no han existido otros cambios ni en la legislación ni en el diseño del sistema de pago, es evidente que esta pudiera ser una de las causas de esta insatisfacción, si ya le resultaba complejo a los trabajadores entender que el VAB es el indicador formador de riquezas y su relación con el salario, limitante a no deteriorar (Resolución No. 6/2016), pues en la segunda etapa 81 encuestados respondieron no entenderlo de 75 en la primera, el asunto se complica más al incorporarle otro nuevo índice, el de utilidad antes de impuesto por peso de VAB, al reflejarse en la encuesta de la segunda etapa que 112 trabajadores no entienden que esta relación implica no convertir en salario lo que en utilidad se genera haciendo un uso adecuado de los presupuestos planificados, elemento no incorporado en la encuesta de la primera etapa por no haberse puesto en vigor la Resolución No. 1/2017 del MTSS, sumándole también un importante incremento en el consumo intermedio (18.6 Mp) y un decrecimiento de los ingresos (176.1 Mp) que afectó al valor agregado entre una etapa y la otra con una disminución de 194.7 Mp obviamente no planificados o erróneamente planificados.
 2. Aunque ya estaba instaurado así en la etapa anterior, es obvio que mantener el salario medio de los trabajadores indirectos superior al de los directos, que crean la riqueza, se convierte en un elemento también importante a la hora de analizar causas posibles del decrecimiento de los valores creados (86.73 %) y del ingreso (88.28 %) y por consiguiente el alto número de bajas que posee la entidad (7 más de un periodo a otro), lo que incrementa la fluctuación relativa (hasta el 5.16 % de un 0.61 % del periodo anterior), el ausentismo (un 2 % entre una etapa y la otra) y disminuido el aprovechamiento de la jornada laboral entre ambos periodos de tiempo (hasta el 78 % de un 82 % que venía alcanzando la empresa en el trimestre base de comparación) y es causa de desmotivación para estos.
 3. Existe también en el ingreso medio por trabajador directo (Abogado Consultor) un decrecimiento de 227.1 pesos, lo que significa que aunque los Abogados que solicitaron la baja se fueron de la empresa con sus clientes, también hubo pérdidas entre ambos periodos de los clientes que quedaban, llevando esto al supuesto

de que existe desinterés por la adquisición de nuevos y retención de los que existen, no estimulados a realizar esfuerzos superiores para incrementar los ingresos y por ende la creación de valores para que se vea reflejado en el incremento del salario, pudiendo adentrarse en la prestación de servicios legales a otras formas de gestión no estatal como las cooperativas no agropecuarias.

4. En el segundo período analizado en la encuesta de satisfacción laboral de la estimulación material se puede apreciar que se deteriora el concepto “esfuerzo individual dentro de la colectividad”, al disminuir el peso del ítem que lo analiza de 121.5 a 55 de una etapa a la otra, lo que demuestra una pérdida importante del sentido de pertenencia y de la necesidad de trabajar en grupos cohesionados para lograr mayores resultados, pudiéndose crear grupos especializados en varias ramas del derecho según campos de aplicación.
5. También la calidad muestra insatisfacciones no reflejándose en el sentir de los encuestados que este importante tema, en una empresa de servicios jurídicos tiene el peso suficiente a la hora de verse reflejado en el salario, pues aducen que la correspondencia entre un salario acorde con la calidad que se logra y desempeños superiores, no tienen un impacto significativo en el salario percibido, al menos entre ambas etapas.
6. La importantísima labor con los cuadros y sus reservas en la entidad tiene muy poca relevancia para los encuestados, en la necesaria relación que debe existir entre salario y responsabilidad, si se observa que entre los períodos comparados se muestra un retroceso en el trabajo con los cuadros, pues de una plantilla de 10 cuadros aprobada y cubierta en el período anterior, resulta incompleta en dos menos en el período actual y la reserva se reduce en menos siete de los diez necesarios, para como mínimo tener una por cada cuadro, es importante destacar que de las siete bajas entre la etapa anterior y la actual que se comparan, 3 fueron cuadros y dos fueron reservas.

Se pudieran agregar además otras consideraciones:

1. La relación Utilidad antes de impuesto con el VAB (Res. 1/2017), indicador límite mínimo también de los sistemas de pago se incrementa de una etapa a la otra en 0.05 puntos al contraerse también el nivel de utilidades en 60.8 Mp por varias de las causas expuestas anteriormente.
2. Existe entonces, una reducción del fondo de salario disponible para pagar de 127.8 Mp, lo que representa un 28.03 % menos de salarios para nóminas que en el trimestre anterior.
3. Las cuentas por cobrar vencidas ascienden a 100.8 Mp al cierre del período de comparación actual (1er Trimestre del 2017), considerando que las gestiones de cobro con los clientes las realizan directamente los Abogados que les prestan el servicio, comprometiendo la situación financiera de la organización en cuanto a liquidez.

4. El rendimiento económico descende en 6.79 Mp, para un 6.62 % inferior al trimestre anterior por lo que el aporte por el rendimiento de la inversión estatal, obligación tributaria de las empresas estatales socialistas cubanas, será inferior que en el trimestre anterior y compromete también la creación de reservas voluntarias para afrontar el pago de las utilidades ("Mes 13"), inversiones no nominalizadas y otros usos de estas reservas según establece la legislación.

Es un punto de comparación visual importante que se muestra en el Anexo No. 20, cómo se comportaron los ítems de la encuesta para el cálculo de ISL_{EMAT} ($\Delta ISL_{EMAT} = 1.37$) en cada etapa y su peso ordenado entre cada una, que muestra una disminución cuantitativamente significativa entre ambos períodos:

- ✓ En el siguiente análisis situacional del comportamiento del índice ΔISL_{EMOR} también a partir de lo explicado anteriormente (mediante la propuesta de posibles escenarios y la lista de control), es importante destacar que en este índice las variaciones entre una etapa y la otra que se comparan son mínimas (0.28 a 0.27), lo que trae como resultado que algún cambio o medida positiva realizada en este sentido no ha surtido ningún efecto, no se ha realizado ninguna o pudiera no estarse realizando acciones que contribuyan a un incremento en el índice en la etapa actual (o período a analizar) y se expresa su análisis como sigue:
 1. No se utilizan las herramientas que pueden catalizar el rendimiento en la empresa como instrumentos para lograrlo; pues la emulación sindical no funciona o al menos oído el criterio de los encuestados no tienen un sistema emulativo distintivo donde el profesionalismo y la calidad del trabajo sean valorados, pues en ambos períodos no se distinguió a ningún trabajador y el 92 % de los encuestados en la segunda etapa la consideran nula, no siendo muy distinto el valor del ítem en la primera (90.63 % la consideran nula también), creen además que las condiciones de trabajo no son las adecuadas, algo que igualmente estimula el rendimiento y el alcance de objetivos mayores.
 2. Se manifiesta un desinterés importante por la promoción dentro de la política de cuadros y como forma de estimulación moral y reconocimiento dentro de la organización no siendo fundamento motivador ya que se considera en ambas etapas que la forma de dirigir en los períodos actual y anterior, es autocrática (además de que no invitan a trabajadores simples a los Consejos de Dirección) y que el que los dirige no es el más adecuado para liderar al grupo, ya que en las encuestas de los dos períodos, estos ítem son los que menor peso alcanzan.
 3. Aunque los encuestados refieren que existe una buena relación entre los subordinados y los cuadros que los dirigen y entre los propios trabajadores, estos razonan que los métodos de dirección son bastante autocráticos, porque los dirigentes no son receptivos al no escuchar las sugerencias y recomendaciones de los subordinados, desestimulando así la participación colectiva en las decisiones y el logro de metas superiores, encaminadas hacia la misión de la organización.

4. De una etapa a la otra se evidencia que la calidad también disminuye en importancia dentro de los encuestados (de 61 a 55.5 puntos de un período de análisis al otro) al considerarse que no es premisa para diferenciar el trato y el reconocimiento entre los compañeros.
5. Aunque la capacitación es casi obligatoria en el sector jurídico para mantener la idoneidad y la imprescindible actualización en temas legales, no se ha logrado una forma de convertirlo en estímulo al participar en sus acciones, si se tiene en cuenta que según la cantidad de los capacitados de un período a otro existe un ligero decrecimiento (120 y 105 respectivamente), lo que pudiera demostrar cierto desinterés en mantenerse actualizado y por ende en lograr un salto cualitativo en el servicio de asesoría legal que se presta en la entidad.
6. No se utilizan tampoco de forma general y sí excepcional (crea diferencias poco motivantes) la flexibilidad en los horarios de trabajo o las ventas a trabajadores de forma diferenciada y estimulante, pues estas solo están recogidas en el procedimiento de estímulos a los cuadros y no a la generalidad de los empleados.

También se evidencia en el Anexo No. 21 cómo se comportaron los ítems de la encuesta para el cálculo de ISL_{EMOR} ($\Delta ISL_{EMOR} = 1.04$) en ambos períodos y su peso ordenado entre cada etapa que expresan un comportamiento similar entre uno y otro períodos pero de muy bajo peso para varios de los ítems.

Es así, a partir de este comentario anterior de la situación económica y laboral de la entidad que se puede comprender qué sucedió con el cálculo de los índices de impacto calculados para estos períodos que se compararon, y que en la “Etapa No. 1 de Preparación de este Procedimiento” se habían escogido por haberse modificado el artículo séptimo de la Resolución No. 6/2016 incorporándole mediante la Resolución No.1/2017 un indicador límite más a los sistemas de pago, y resulta conveniente recordar que se encuentran recopilados en el Cuadro No. 16 de esta trabajo de investigación.

Como se aprecia en las explicaciones aportadas en los párrafos anteriores de este capítulo, se demuestra que son medibles los impactos a partir de los índices totalizadores y parciales propuestos, que generan los sistemas de estimulación del trabajo en las empresas y su relación directa mediante el análisis situacional y detallado del comportamiento de los indicadores de gestión de la organización tanto desde el punto de vista de la propia gestión económica como de la gestión de personal.

Al medir mediante este procedimiento propuesto los índices de impacto se puede llegar a resultados que pueden ir en tres direcciones:

- 1.- Es óptimo el sistema que la organización tiene para estimular a los trabajadores pues su impacto es siempre creciente o al menos estable en el tiempo, al comparar varios períodos siempre precedentes unos de otros (**se recomienda no realizar acciones de mejora**).

2.- Es posible mejorar mediante acciones, el impacto que sobre la gestión de la organización tiene el sistema de estimulación del trabajo, para lograr ascensos o revertir descensos en algunos indicadores importantes de la misma como los ingresos, los gastos, el VAB, el salario, etc. **(se recomienda realizar algunas acciones de mejora dirigidas a optimizar estos indicadores de gestión).**

3.- Es necesario revertir o redirigir hacia otra dirección, con un cambio de filosofía, el sistema, mediante el que se estimula a los trabajadores en la organización, pues el que está no resulta adecuado al impactar desfavorablemente, ya que, decrece la empresa desde la gestión de personal hasta la económica, pasando consecuentemente por los demás procesos de la organización **(se recomienda realizar cambios importantes en el sistema de estimulación del trabajo y acciones de mejora que reviertan completamente este panorama).**

Consecuente con estas tres direcciones y dado por los resultados obtenidos en el cálculo primero y en el análisis posterior de los obtenidos, es que en el Anexo No. 22 y a partir de la propuesta de la proforma del Cuadro No. 11 de esta investigación se elabora el plan de acciones para la mejora que se recomiendan y que van encaminadas a cumplir con la pleca No. 3 de las propuestas enunciadas anteriormente.

Aunque en el modelo propuesto para la presentación y aprobación por el Consejo de Dirección del Plan de Acciones de Mejora los factores “TIEMPO y RECURSOS” son parte de la propuesta, en este caso no se incluyen ni se determinan por ser solo un experimento o prueba; obtener resultados y ejecutar de forma completa el procedimiento presentado para validar su comportamiento y factibilidad, se deja a criterio de la entidad en que se probó el procedimiento estos dos elementos.

También es necesario acotar que no todas las medidas de este plan pueden o deben ser implementadas simultáneamente, este plan de acciones de mejora propuesto puede escalonarse en el tiempo e irse analizando a partir de la implantación de las acciones que más pueden impactar en la gestión y más urgentes cómo va comportándose (con la aplicación de los índices) y cómo se van obteniendo los resultados esperados que aquí se describen, teniendo en cuenta lo que se refirió por este autor en la definición del paso 16 de la etapa 4 de este procedimiento en lo referente a la implementación de las acciones de mejora y que en el cronograma de tareas aprobado por el Consejo de Dirección para esta prueba se definió terminarla el 31 de Diciembre del 2017.

3.2. Conclusiones parciales

1. Mediante el cálculo de los índices de impactos propuestos en el procedimiento desarrollado para ello, es posible diagnosticar apropiadamente el desempeño y cómo inciden en las entidades estatales cubanas los Sistemas de Estimulación del Trabajo, identificando sus principales debilidades, evidenciándose, en la intervención realizada al objeto de estudio práctico, aquellas problemáticas que en lo fundamental determinan

desaceleración y contracciones en la gestión, por problemas asociados fundamentalmente en este caso, a una deficiente satisfacción.

2. Al ejecutarse el procedimiento propuesto con el uso de las herramientas que se exponen como los índices y sus resultados al comparar períodos o etapas y los escenarios posibles para analizarlos, se identificó e incorporó a partir de las deficiencias detectadas con su aplicación, las acciones de mejora, que se pueden relacionar con cambios o adecuaciones viables en las políticas y prácticas de las actividades de recursos humanos, economía, comercial, de calidad y otras, en las empresas cubanas de prestación de servicios o productoras, que adecuadamente gestionadas, motivarán el mejoramiento gradual de la gestión empresarial y su misión, coherente con sus estrategias, con lo que se puede validar la hipótesis de la investigación.

CONCLUSIONES GENERALES

Con el resultado de esta investigación se logró arribar a las siguientes conclusiones generales:

1. La función de los Recursos Humanos y en especial de la estimulación del trabajo se ha ido enriqueciendo con el tiempo a partir de los aportes teóricos, de estudios e investigaciones en este campo, pero las técnicas y procedimientos necesarios para medir cómo es que esta función hoy en las empresas cumple sus objetivos, el tema se torna escaso y son relativamente incipientes y aisladas las propuestas que existen en la actualidad por lo que el problema científico de esta investigación resulta oportuno y novedoso.
2. Desde la perspectiva metodológica este procedimiento brinda una herramienta que resuelve el problema científico planteado, permitiendo al empresariado asumir, desplegar e implantar filosofías orientadas estratégicamente hacia los métodos en que gestionan los recursos humanos.
3. Su prueba práctica en una empresa cubana, permitió comprobar la existencia de numerosos elementos que determinan que el desempeño del sistema de estimulación del trabajo impacta de forma importante en la gestión de las organizaciones, demostrándose la existencia de significativos problemas en los necesarios vínculos entre los sistemas de estimulación del trabajo y la estrategia empresarial.
4. El procedimiento propuesto y validado en el objeto de estudio seleccionado permitió constatar la utilidad de los índices propuestos, de los análisis situacionales de la organización a partir de escenarios expuestos preconcebidos, obtenidos por la experiencia que pueden ser de gran provecho en el momento del análisis y de la formulación de acciones de mejoras y que su consecución en el tiempo presenta ventajas importantes.

RECOMENDACIONES

A partir de la investigación realizada y de las conclusiones obtenidas del estudio, es pertinente recomendar:

1. Aplicar una prueba de expertos con la utilización de estadígrafos al procedimiento planteado para reafirmar, también mediante esta técnica, que el mismo resulta factible, conveniente y útil, además de enriquecer mediante nuevos estudios las propuestas de índices y escenarios más abarcadores y completos.
2. Generalizar las prácticas propuestas y resultados alcanzados con esta investigación, mediante los diferentes medios que estén al alcance como revistas y publicaciones, sitios especializados de internet así como eventos y otros programas científicos.
3. Proponer la utilización del procedimiento propuesto a las organizaciones, como un instrumento de análisis del sistema de estimulación del trabajo que es de fácil utilización, para ser aplicado por empresarios y otros especialistas para ajustar con exactitud la necesaria coherencia entre este sistema y la estrategia organizacional.

BIBLIOGRAFÍA

1. Aldunate, E. (2004). Metodología del Marco Lógico. Chile: Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES).
2. Álvarez L. (2001) Procedimiento de diseño de sistemas de estimulación; Tesis para optar por el título de Máster en Dirección, Holguín, Cuba.
3. Anderson, Joe, *et al.* (1995), How to Measure performance A Handbook of Techniques and Tools, www.orau.gov. Consultado en Febrero del 2017
4. Armstrong, M. (2006), Strategic Human Resourc Management, A Guide to Accion, 3era Edición, p 72 – 78.
5. Beer, M, *et al* (1984) Managing Human Assets, Free Press, New York.
6. Beer, M. y otros (1989) Gestión de recursos humanos. Perspectiva de un director general. Texto y casos, Madrid, Ed. Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.
7. Bibhuti Bhusan Mahapatro, (2010). Humans Resource Managment, www.newagepublisher.com. Consultado en Febrero del 2017
8. Bohlander, George; Snell, Scott, (2008). Administración de recursos humanos. 14ª.Ed.
9. Bontis, N, Dragonei, N C, Jacobsen, K and Roos, G (1999). The knowledge toolbox: a review of the tools available to measure and manage intangible resources, European Management Journal, 17 (4), pp 391–402.
10. Boxall, P F (1992) Strategic HRM: a beginning, a new theoretical direction, Human Resource Management Journal, 2 (3), pp 61–79.
11. Chatzkel, J L (2004) Human capital: the rules of engagement are changing, Lifelong Learning in Europe, 9 (3), pp 139–145.
12. Chiavenato, I. (1988): Administración de recursos humanos, México, Ed. McGraw-Hill.

Bibliografía

13. Chiavenato, I. (2000): Introducción a la teoría general de la administración. México. McGraw-Hill. Capítulo 9: Motivación. Pág. 317.
14. Chiavenato, I. (2002): Gestión del talento humano, Bogotá, Ed. Prentice Hall.
15. Cuesta Santos, A. (2002): Gestión del conocimiento: análisis y proyección de los recursos humanos, La Habana, Ed. Academia.
16. Cuesta Santos, A. (2005): Tecnología de gestión de recursos humanos, La Habana, Ed. Academia.
17. Cuesta Santos, A. (2005): Tecnología de gestión de recursos humanos, La Habana, Ed. Academia.
18. Davenport, T. O. (1999) Human Capital, Jossey Bass, San Francisco.
19. Díaz, M. (2004): "La gestión del potencial humano en las organizaciones. Una propuesta metodológica desde la Psicología". Tesis de Doctorado, en opción al grado científico de Doctora en Ciencias Psicológicas, La Habana, Ed. Universidad de La Habana.
20. Díaz, M. (2004): "La gestión del potencial humano en las organizaciones. Una propuesta metodológica desde la Psicología". Tesis de Doctorado, en opción al grado científico de Doctora en Ciencias Psicológicas, La Habana, Ed. Universidad de La Habana.
21. E.; Gascó, J.L. y Llopis, J. (1996): Los recursos humanos en la empresa: un enfoque directivo. Madrid: Cívitas.
22. Ehrenberg, R G and Smith, R S (1997) Modern Labor Economics, 6th edn, Harper Collins, New York.
23. Gary Hamel and C.K. Prahalad (1994), Competing for Future; Cambridge, MA: Harvard Business School Press, pág 227.
24. Gaspar Rul-lán Buades (1996): La administración de recursos humanos (3era Edición).
25. Harrington, H. James (1991). Business Process Improvement. New York, NY: McGraw-Hill, Inc.

26. Hernández, M. (1998): "Procedimiento de diagnóstico para el control de gestión aplicado en una industria farmacéutica", Tesis de Doctorado en opción al grado científico de Doctora en Ciencias Técnicas, La Habana, Ed. ISPJAE.
27. Herrera Mejías, Sandra. (2003). Herramienta de intervención macroergonómica para el mejoramiento de los sistemas de trabajo, Tesis en opción al grado científico de Doctora en Ciencias Técnicas. Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas, Santa Clara, Cuba.
28. Herzberg, F.; Mausner, B. y Snyderman, B. (1959). The motivation to work. John Wiley
29. <http://www.thinkingpeoplerecursoshumanos.es/blog-thinking-people/los-sistemas-deindicadores-como-procedimiento-de-medicion-en-la-nueva-funcion-de-rrhh/>. Consultado en Marzo del 2017
30. Jay B. Barney and Patrick M. Wright (1998), "On Becoming a Strategic Partner: The Role of Human Resources in Gaining Competitive Advantage," Human Resource Management, Spring, 31—46.
31. Kaplan, R.S. (2003): "Balanced scorecard: su función", en www.intermanagers.com.br. Consultado en Marzo del 2017
32. Kearns, P (2005) Human Capital Management, Reed Business Information, Sutton, Surrey.
33. Kearns, P (2006) What do we mean by human capital management? In What's the Future for Human Capital? CIPD, London.
34. Lage, A. (2005): "Reflexiones a partir de la experiencia de la biotecnología cubana", revista Prospectiva, México, Año 1, No.6, abril-junio 2005, Ed. Universidad Nacional Autónoma de México, en http://www.metadata.org.mx/nodofuturomexico/revista/numero_%206/contenedor.html. Consultado en Febrero del 2017
35. Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución (2011), 6to Congreso del PCC, pág. 11 y 25.
36. Lorena Lizette Reyna Díaz, *et al*, (2015), El impacto de la cultura organizacional en el desempeño laboral. Universidad de Guadalajara, pág. 2.

Bibliografía

37. Luis F. Álvarez, (2001). Los problemas actuales en la estimulación del trabajo, www.arearh.com/colab.htm. Consultado en Abril del 2017
38. Marín, H. (2005): Transformación cultural, diseño organizacional y gestión del talento humano, Medellín, Ed. Impresos Begón Ltda.
39. Ministerio de Economía y Planificación, Cuba (2016): Indicaciones Metodológicas para la elaboración y desagregación del plan de la economía del 2017.
40. Ministerio de Economía y Planificación, Cuba (2017). Resolución No. 138: "Procedimiento para el sistema de relaciones financieras entre las empresas estatales, las sociedades mercantiles de capital ciento por ciento (100%) cubano y las organizaciones superiores de dirección empresarial, con el estado".
41. Ministerio de Finanzas y Precios, Cuba (2015). Resolución No. 1100: "Modelos y cálculos para la elaboración de los estados financieros en las empresas cubanas".
42. Ministerio de Finanzas y Precios, Cuba (2015). Resolución No. 1173: "Modelos para la elaboración y cálculo del estado del Valor Agregado Bruto en las empresas cubanas"
43. Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, Cuba (2008). Resolución No. 9: "Reglamento general sobre las formas y sistemas de pago" (Derogada).
44. Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, Cuba (2014). Resolución No. 17: "Sobre las formas y sistemas de pago" (Derogada).
45. Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, Cuba (2016). Resolución No. 6: "Sobre las formas y sistemas de pago" (Modificada).
46. Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, Cuba (2017). Resolución No. 1: "Modificativa de la Resolución 6/2016".
47. Morales, A. (2006): "Contribución para un modelo cubano de gestión integrada de recursos humanos", Tesis de Doctorado en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas, La Habana, Ed. ISPJAE.

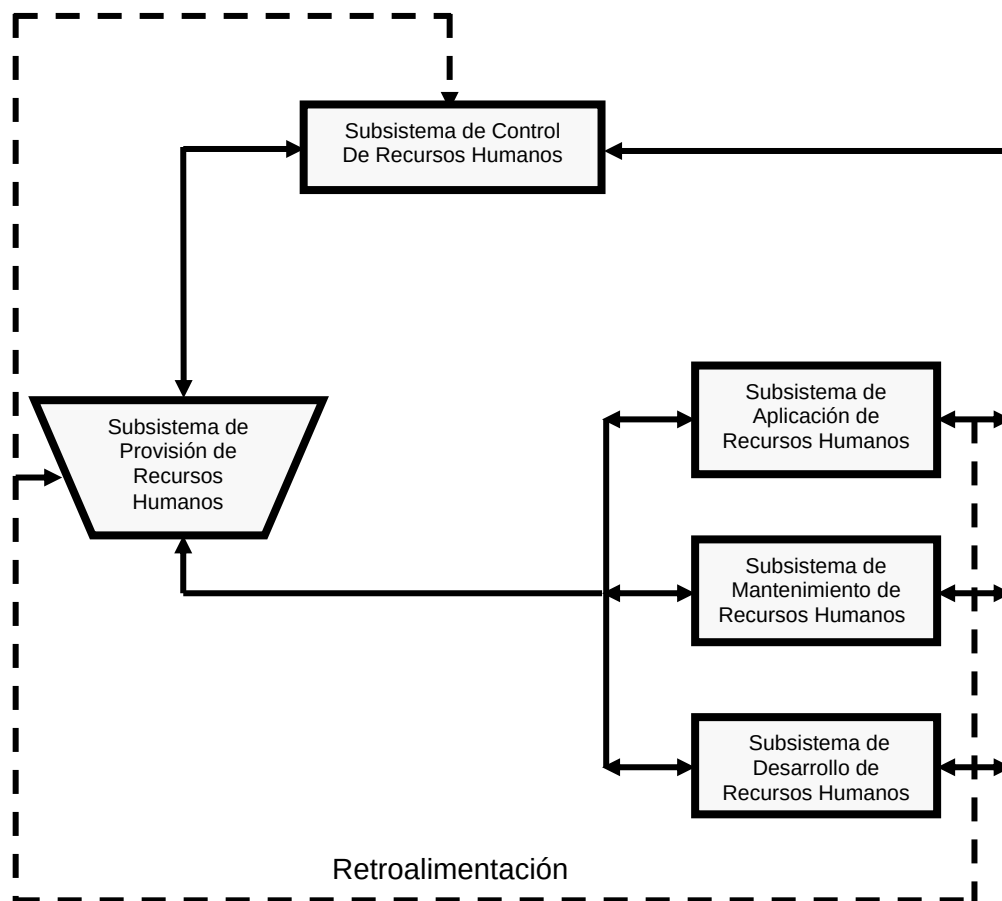
48. Nalbantian, R, Guzzo, R A, Kieffer, D and Doherty, J (2004), *Play to Your Strengths: Managing your internal labour markets for lasting competitive advantage*, McGraw-Hill, New York.
49. Nonaka, I. y H. Takeuchi (1997): *Criacão de conhecimento na empresa*, São Paulo, Ed. Campus.
50. Norton, D.P. (2001): "Medir a criação de valor, uma tarefa possível", em revista HSM Management, Ano 4, No.24, 2001, pp.88-94, São Paulo, Ed. Savana.
51. Núñez, I. A. (2002): "Enfoque teórico-metodológico para la determinación dinámica de las necesidades que deben atender los sistemas de Información en las organizaciones o comunidades", Tesis de Doctorado en opción al grado científico de Doctor en Ciencias de la Información, Facultad de Comunicación, Universidad de La Habana.
52. Núñez, I. A. (2003): "¿Hemos creado las condiciones para introducir la gestión del conocimiento?", en "Hipertext.net", no.1, 2003, en <http://www.hipertext.net>. Consultado en Noviembre de 2016.
53. Pfeffer, J (1998) *The Human Equation*, Harvard Business School Press, Boston.
54. Portuondo, A. L. (2005): "Comentarios sobre el tablero de comando su relación con la dirección estratégica y la dirección por objetivos", en www.tablero-decomando.com Consultado en Enero de 2017.
55. Prada, R. (2002): *Creatividad e innovación empresarial*, Ed. TecnoPress, Colombia.
56. Purcell, J, Kinnie, K, Hutchinson, S, Rayton, B and Swart, J (2003) *Understanding the People and Performance Link: Unlocking the black box*, Chartered Institute of Personnel and Development, London.
57. Reynoso, A. (2004): "En la era del "tablero de comando", ¿Hacia donde se dirige la función de recursos humanos?", en www.tablero-decomando.com. Consultado en Abril del 2017
58. Salanova, M; Hontagas, P.M. y Peiró, J.M. (2002): "Motivación laboral", en Peiró, J.M. y Prieto, F. (eds): *Tratado de Psicología del Trabajo*. Vol. I: La actividad laboral en su contexto. Madrid.
59. Saona, P. (2011): <http://digitalmarketingtrends.es/author/patricia-saona/>. Consultado en Mayo del 2017

Bibliografía

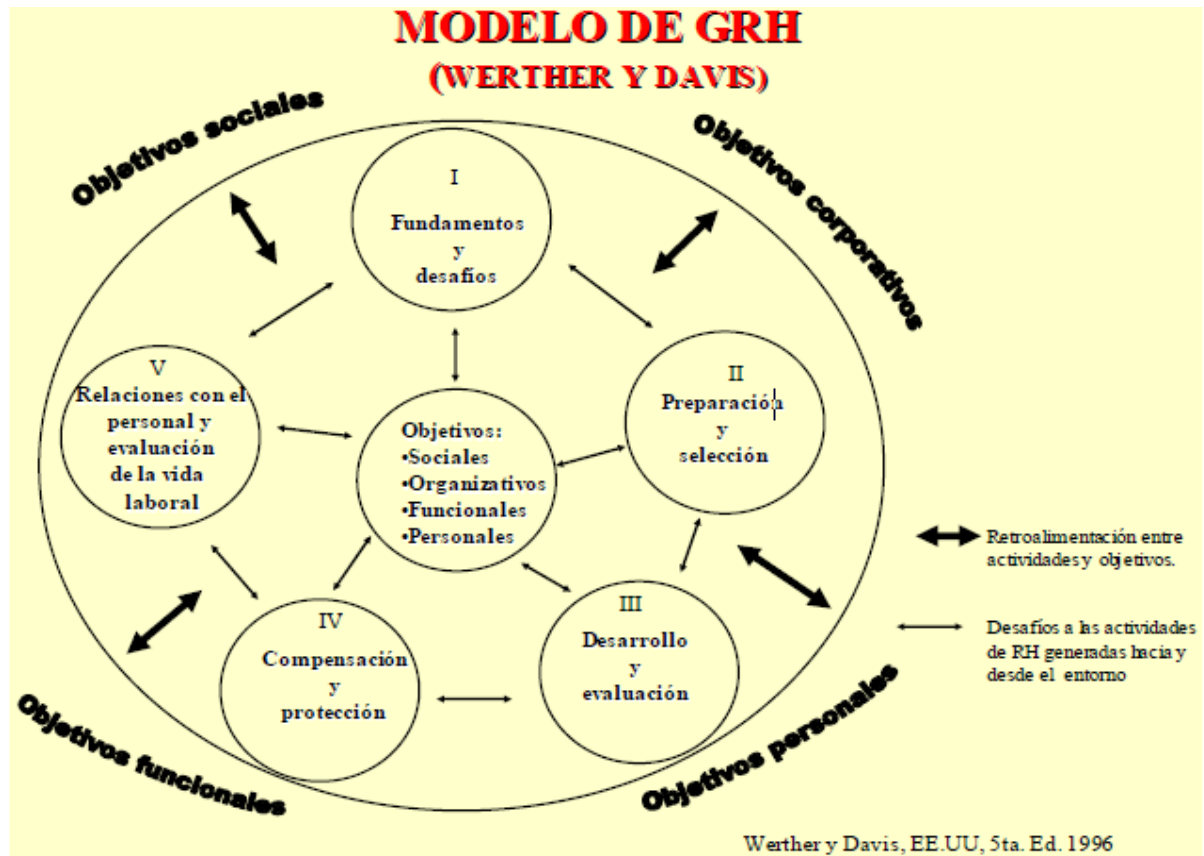
60. Sastre Castillo y Aguilar Pastor (2003). Dirección de recursos humanos: un enfoque estratégico. Mc Graw-Hill. Madrid, España.
61. Scarborough, H and Elias, J (2002) Evaluating Human Capital, CIPD, London.
62. Senge, P. y colaboradores (1999): La quinta disciplina en la práctica, Barcelona, Ed. Granica.
63. Ulrich, D (1997) "Measuring human resources: An overview of practice and a prescription for results," Human Resources Management.
64. Walton, R E (1985) From control to commitment in the workplace, Harvard Business Review, 63, pp 76–84.
65. Werther, W. y Davis, K. (2001): Administración de personal y recursos humanos. 5ta. Edición. México, Editorial Mc Graw Hill.

ANEXOS

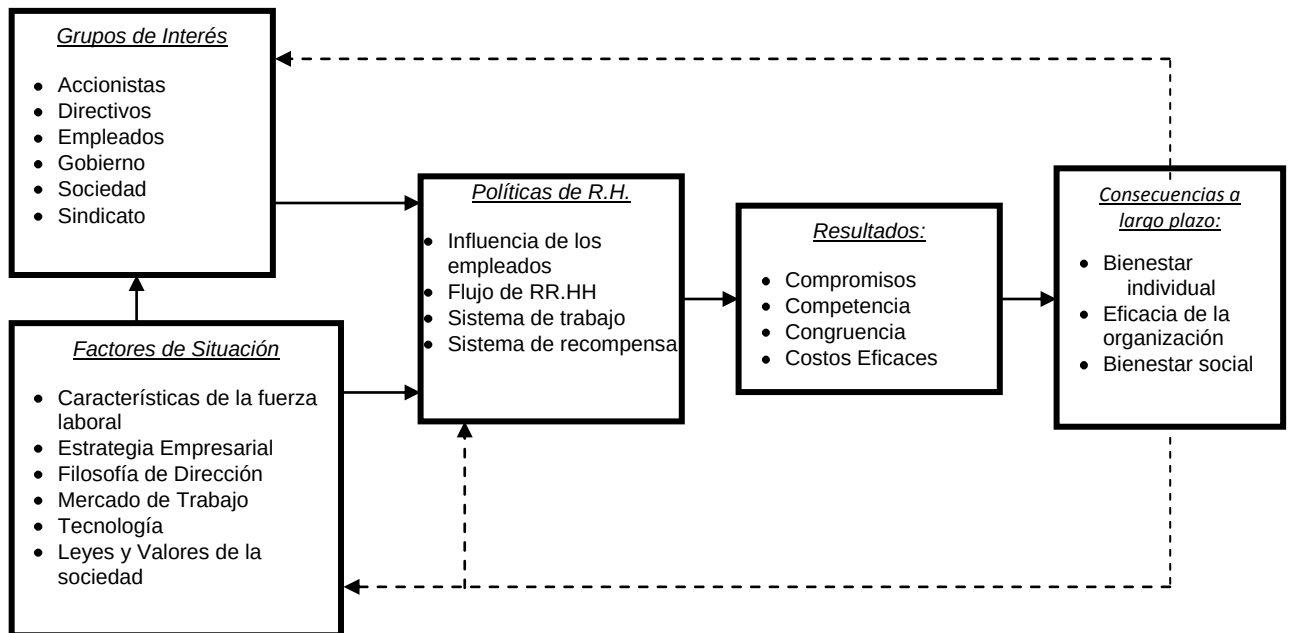
Anexo No. 1: Modelo conceptual de GRH de Chiavenato. Fuente: Tomado de Chiavenato (1988)



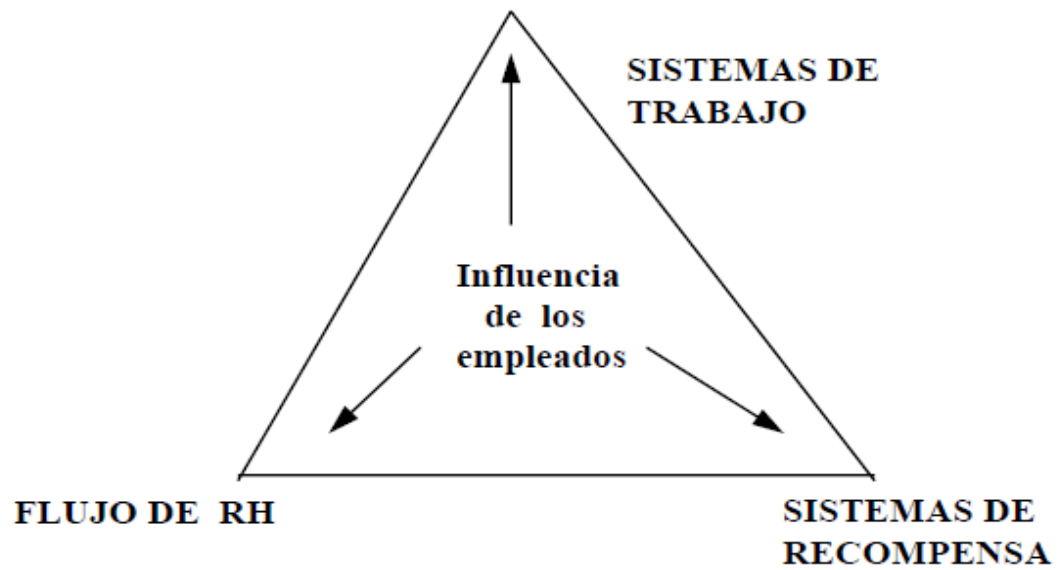
Anexo No. 2: Modelo conceptual de GRH. Fuente: Tomado de Werther & Davis, (1996, edición 5ta)



Anexo No. 3: Modelo de Gestión de Recursos Humanos. Fuente: Tomado de Beer, *et al.* (1992)

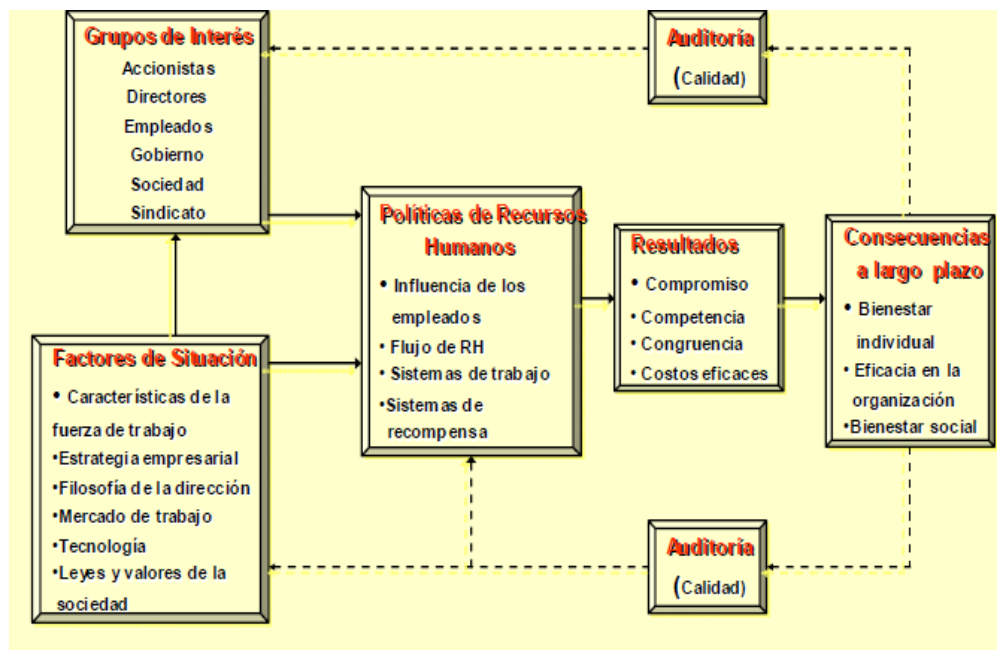


Anexo No. 4: Mapa del modelo de Gestión de los Recursos Humanos de Beer y sus colaboradores. Fuente: Tomado de Beer, *et al.* (1992)



Anexo No. 5 Mapa de GRH de Beer, et al, modificado por Cuesta Santos (Incluye la auditoría como novedad).

Fuente: Tomado de Cuesta Santos (1999).



Anexo No. 6: Gráfico de la Pirámide de las necesidades, Teoría de jerarquía de las Necesidades. Fuente: Tomado de Maslow (1954)



Anexo No. 7: Modelo de la Teoría de los dos factores de Herzberg. Fuente: Tomado de Herzberg (1959)



Anexo No. 8: Tabla de ejemplo de indicadores claves de gestión relacionados a la actividad de recursos humanos y que tienen objetivos definidos. Fuente: Tomado del sitio <http://www.thinkingpeoplerecursoshumanos.es/blog-thinking-people/los-sistemas-de-indicadores-como-procedimiento-de-medicion-en-la-nueva-funcion-de-rrhh/>

ÁREA DE RRHH	INDICADOR	OBJETIVO
SELECCIÓN	● Tiempo medio de duración en procesos de selección ● Porcentaje de nuevos empleados que permanecen en puesto el primer año ● Coste del proceso ● Nº de candidatos inscritos en el proceso ● Coste de contratación ● Gasto en selección externa ● Tiempo de permanencia en el puesto	● Eficiencia de los procesos de selección ● Calidad de candidatos ● Rentabilidad del proceso ● Eficiencia de las fuentes de reclutamiento ● Marca de empleador ● Reducción de costes en selección ● Ajuste persona puesto
FORMACIÓN & DESARROLLO	● Nº de encuestas de satisfacción positivas ● Nº de certificaciones por empleado ● Porcentaje de empleados capacitados para ocupar más de un área ● Porcentaje de evaluaciones del desempeño favorables ● Nivel de acceso a la formación de los empleados ● Porcentaje de personas que consiguen sus resultados al 100 % ● Porcentaje de empleados promocionados evaluados positivamente en su primer año	● Índice de satisfacción de empleados ● Calidad en el aprendizaje del empleado ● Rentabilidad de la formación ● Calidad de la formación y desarrollo ● Calidad de los sistemas de información ● Calidad de la formación y desarrollo ● Calidad de la formación reflejada en promociones
RETRIBUCIÓN	● Porcentaje de salarios fuera de mercado ● Porcentaje de salarios que no cumplen criterios de Equidad interna ● Nº de incorporaciones, capacidad de atracción ● Importe de los programas de reconocimiento ● Importe retribución fija sobre la retribución total ● Importe retribución variable sobre la retribución total	● Ajuste salarios en Competitividad Externa ● Ajuste salarios en Equidad Interna ● Percepción de la Compensación Total ● Optimizar la Retribución Variable ● Optimizar la Retribución fija ● Optimizar la Retribución variable
CLIMA LABORAL	● Porcentaje de rotación ● Nivel de identificación con la Compañía ● Coste de absentismo laboral ● Clima organizativo ● Coste de rotación ● Índice de satisfacción de empleados	● Rotación de personal no deseada ● Satisfacción de empleados ● Minimizar el coste de Absentismo ● Satisfacción de empleados ● Rotación de personal no deseada ● Satisfacción de empleados

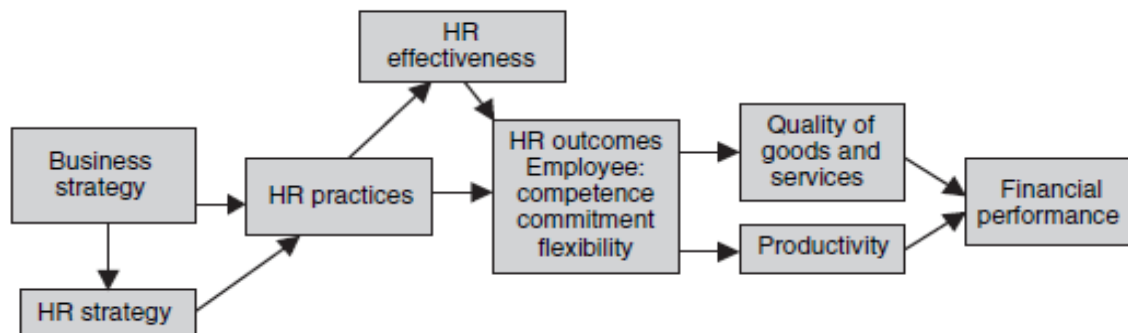
Anexo No. 9: Resultados de diferentes investigaciones que buscan el vínculo entre RH y el desempeño organizacional. Fuente: Tomado de Armstrong, M. (2006)

Investigadores	Metodología	Resultados
Arthur (1990, 1992, 1994)	Los datos de 30 molinos de descortezar madera americanos para evaluar el impacto en la eficacia de la labor y proporcionar el rango de referencia para una estrategia de alto compromiso o una estrategia de control.	Las empresas con una estrategia de alto compromiso tenían niveles significativos más altos de productividad y calidad que aquéllos con una estrategia de control.
Huselid (1995)	El análisis de las respuestas de 968 empresas americanas a una encuesta que explora el uso de prácticas de trabajo de alto desempeño, el desarrollo de sinergias entre ellos y la alineación de estas prácticas con la estrategia competitiva.	La productividad es influenciada por la motivación de los empleados; las finanzas se influyen por las habilidades del empleado, motivación y estructura organizacional.
Huselid and Becker (1995)	Un índice para los sistemas de RH en 740 empresas fue creado para indicar el grado en que cada empresa adoptó un sistema de trabajo de alto desempeño.	Las empresas con los valores altos en el índice tenían económica y estadísticamente altos niveles de rendimiento.
Becker, <i>et al</i> (1997)	Se analizaron resultados de varios proyectos de investigación para evaluar el impacto estratégico en el valor de las acciones de empresas con sistemas de trabajo de alto desempeño.	Los sistemas de trabajo de alto desempeño hacen un impacto grande con tal de que ellos sean incluidos en la infraestructura de dirección.
Patterson, <i>et al</i> (1997)	La investigación examinó el eslabón entre comportamiento de la empresa y la cultura organizacional y el uso de varias prácticas de gestión de RH.	Las prácticas de RH explicaron las variaciones significativas en la rentabilidad y productividad (19% y 18% respectivamente). Dos prácticas de RH eran particularmente importantes: 1) la adquisición y desarrollo de habilidades de los empleados; y 2) el plan del trabajo incluyendo flexibilidad, responsabilidad, variedad y la formación de equipos de trabajo formales.

...continuación del anterior

Investigadores	Metodología	Resultados
Thompson (1998)	Un estudio del impacto de prácticas de trabajo de alto desempeño tales como equipos de trabajo, rotación del personal, estructuras de alta flexibilidad y compartir información de la empresa en 623 establecimientos aeroespaciales del Reino Unido.	El número de prácticas de RH y la proporción de la mano de obra cubierta parecen ser los importantes factores que diferencian a las empresas más y menos exitosas.
En 1998 encuesta sobre las relaciones entre los empleados en el trabajo analizada Guest, <i>et al</i> , 2000)	Un análisis de una encuesta en unos 2,000 lugares de trabajo y obtuvo la opinión de aproximadamente 28,000 empleados.	Una asociación fuerte existe entre GRH y actitudes del empleado y su desempeño en el trabajo.
El futuro de la encuesta de trabajo Guest, <i>et al</i> (2000)	La encuesta cubrió 835 organizaciones del sector privado, y las entrevistas se llevaron a cabo con 610 profesionales de RH y 462 ejecutivos principales.	Un uso mejor de adecuadas prácticas de RH es asociado con los niveles más altos de compromiso del empleado y contribución y se une a su vez a los niveles más altos de productividad y calidad de los servicios.
Purcell, <i>et al</i> (2003)	Un estudio longitudinal de la Universidad de Bath de 12 compañías para establecer cómo la dirección de personal impacta en desempeño de la organización.	Las compañías más exitosas tenían lo que los investigadores llamaban 'la gran idea '. Las compañías tenían una visión clara y un juego de valores integrados que eran inclusivos, resistentes, colectivos, medidos y administrados. Ellos se preocupaban por sostener el desempeño y la flexibilidad empresarial. Existía una clara evidencia de conexión entre las actitudes positivas hacia las políticas y prácticas de RH, niveles de satisfacción, motivación y compromiso, y desempeño operacional. La implementación de políticas y prácticas (no el número de prácticas de RH adoptadas) es el ingrediente vital, unidas a la dirección del personal en el desempeño exitoso de la empresa.

Anexo No. 10: Modelo de enlace entre HRM y desempeño organizacional. Fuente: Tomado de Guest, *et al* (2000)

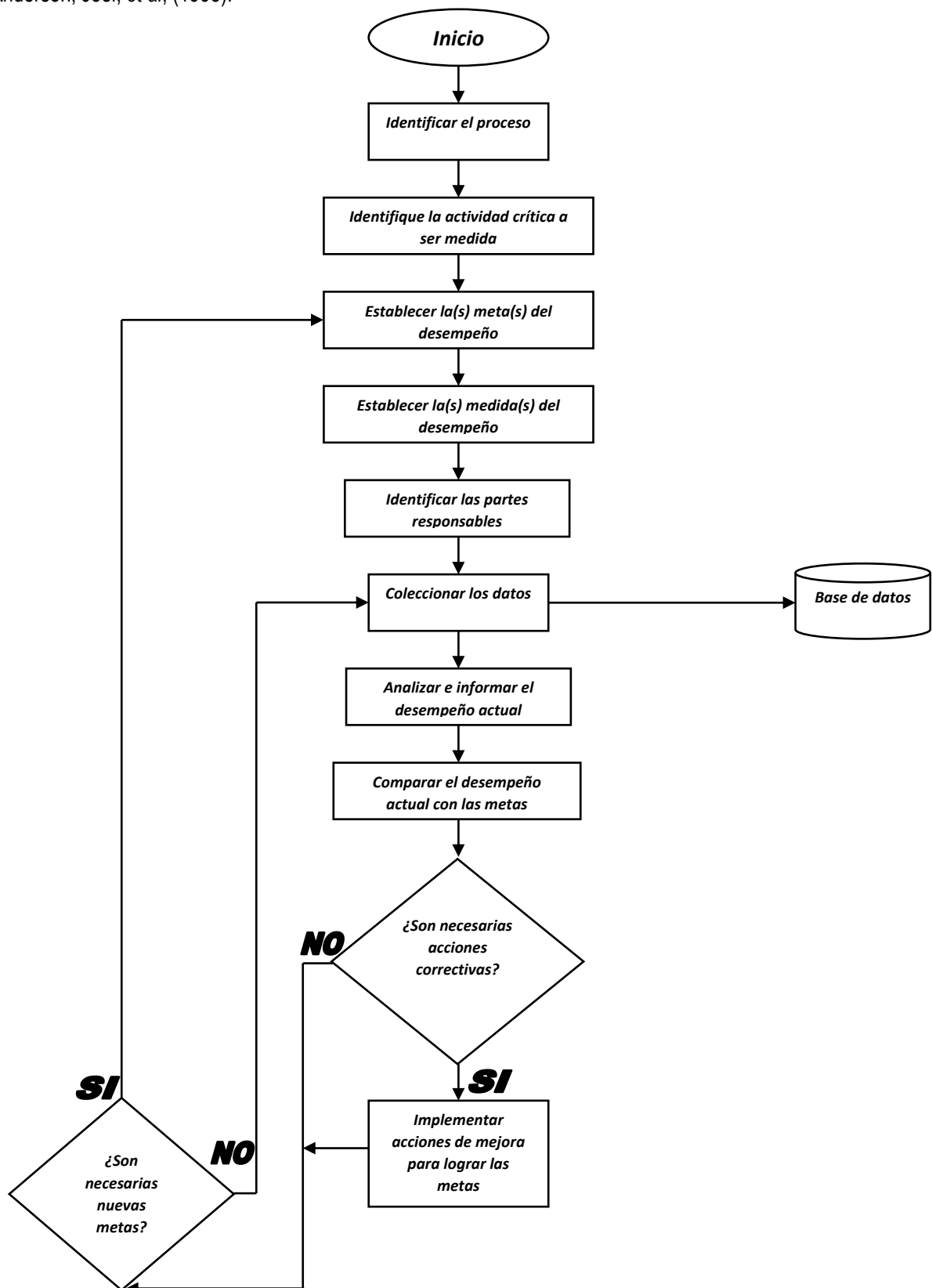


Anexo No. 11: Tabla de relaciones entre áreas prácticas de RH y sus impactos en la gestión empresarial. Fuente:

Tomado de Armstrong, M. (2006)

Área de Recursos Humanos	Cómo impacta
Reclutamiento, desarrollo y retención de personal altamente calificado.	Las personas igualan sus necesidades a las necesidades estratégicas y operacionales de la organización. Mantiene el reclutamiento, desarrollo y retención de empleados talentosos que pueden entregar un desempeño superior, productividad, flexibilidad, innovación y niveles altos de servicios personalizados y retiene a quien “encajó” en la cultura y los requerimientos estratégicos de la organización.
Gestión del talento	Gana “una guerra del talento” asegurando que el personal talentoso y mejor motivado requerido por la organización para satisfacer sus necesidades presente y futuras esté disponible.
Entorno, valores del centro, liderazgo, el equilibrio de trabajo - vida, dirección y seguridad laboral	Desarrolla “la gran idea” (Purcell, <i>et al</i> , 2003), logra una visión clara y un nivel de valores integrados. Logra que la organización sea “un gran lugar para trabajar”.
Tareas y planes de trabajo	Provee a los individuos con estímulos y trabajos interesantes y les da autonomía y flexibilidad para realizar bien sus labores. Refuerza la satisfacción del trabajo y flexibilidad que animan un alto desempeño y productividad.
Aprendizaje y desarrollo	Agranda las habilidades y desarrolla los niveles de competencia requeridos en la fuerza de trabajo. Anima al aprendizaje cuando los individuos buscan adquirir el conocimiento y habilidades que promueven los objetivos de la organización activamente. Desarrolla un clima de aprendizaje como un medio de crecimiento en que él mismo organiza su desarrollo, monitoreando el progreso de su entrenamiento.
Administración del conocimiento y del capital intelectual	Los enfoques en el aprendizaje organizacional e individual y en proporción a las oportunidades de compartir el conocimiento de una manera sistemática. Asegura la retención de esos stocks vitales de conocimiento y se trata de mejorar el flujo de conocimientos, información y aprendizaje dentro de la organización.
Motivación, compromiso y sentido de pertenencia	Anima a las personas para identificarse ellos mismos en el actuar y los valores del centro y de buena gana contribuyen al logro de metas organizacionales. Desarrolla un clima de cooperación y confianza.
Gestión del alto desempeño	Desarrolla una cultura que anima al alto desempeño en áreas como la productividad, la calidad, altos niveles de servicios al cliente, el crecimiento, las ganancias y, finalmente, la creación de valor. Empodera a los empleados para exhibir sus desempeños muy estrechamente asociados al alto desenvolvimiento de la empresa en esferas tales como la innovación, el conocimiento compartido y estableciendo confianza entre directivos y subordinados.
Sistemas de compensaciones, salarios e incentivos	Desarrolla motivación, compromiso, sentido de pertenencia, valorando y premiando a las personas de acuerdo con su contribución.

Anexo No. 12. Diagrama necesario a aplicar para diseñar indicadores o índices de gestión Fuente: Tomado de Anderson, Joel, et al, (1995).



Anexo No. 13: Estado del Rendimiento Financiero. Fuente: Tomado de Ministerio de Economía y Planificación, Indicaciones metodológicas para la elaboración y desagregación del Plan (2017)

Ministerio de Finanzas y Precios Estados Financieros			Estado de Rendimiento Financiero EFE – 5921- 03		Acumulado hasta:		Unidad de Medida Pesos Cubanos con dos decimales		
Entidad:									
Código Entidad			N.A.E.		D.P.A		Página 1 de 1 (5921 – 03)		
ORG	SUB	CÓDIGO	DIVISIÓN	CLASE	PROVINCIA				MUNICIPIO
CONCEPTOS				Fila	N	Real 2015	Plan 2016	Estimado 2016	Plan 2017
(A)				(B)	(C)	(1)	(2)	(3)	(4)
Ventas (900 - 913)				01					
Más: Ventas de Bienes con destino a la Exportación (914)				02					
Ventas por Exportación de Servicios (915)				03					
Subvenciones (916 - 919)				04					
Menos: Devoluciones y Rebajas en Ventas (800 – 804)				05					
Impuesto por las Ventas (805 – 809)				06					
Ventas Netas				07					
Menos: Costo de Ventas de la Producción (810 – 813)				08					
Costo de Ventas de Mercancías (814 – 817)				09					
Costo por Exportación de Servicios (818)				10					
Utilidad o Pérdida Bruta en Ventas				11					
Menos: Gastos de Distribución y Ventas (819 – 821)				12					
Utilidad o Pérdida Neta en Ventas				13					
Menos: Gastos Generales y de Administración (822 – 824)				14					
Gastos de Operación (826 – 833)				15					
Gastos de Administración de la OSDE (834)				16					
Utilidad o Pérdida en Operaciones				17					
Menos: Gastos de Proyectos (825)				18					
Gastos Financieros (835 – 838)				19					
Gastos por Pérdida en Tasa de Cambio (839)				20					
Financiamiento Entregado a la OSDE (840)				21					
Gastos por Estadía – Importadores (841)				22					
Gastos por Estadía – Otras Entidades (843)				23					
Gastos por Pérdidas (845 – 848)				24					
Gastos por Pérdidas-Desastres (849)				25					
Gastos por Faltantes de Bienes (850 – 854)				26					

...continuación del anterior

Otros Impuestos, Tasas y Contribuciones (855-864)	27					
Otros Gastos (865 – 866)	28					
Gastos de Eventos (867)	29					
Gastos de Recuperación de Desastres (873)	30					
Más: Ingresos Financieros (920 – 922)	31					
Financiamiento Recibido de las Empresas (923)	32					
Ingresos por Variación de Tasa de Cambio (924)	33					
Ingresos por Dividendos Ganados (925)	34					
Ingresos por Estadía (navieras y operadores) (926– 927)	35					
Ingresos por Recobro de Estadía (Importadores y otras entidades) (928 – 929)	36					
Ingresos por Sobrantes de Bienes (930 – 939)	37					
Otros Ingresos (950 – 952)	38					
Ingresos por Donaciones Recibidas (953)	39					
Utilidad o Pérdida antes del Impuesto.	40					
HECHO POR:	APROBADO POR:	CERTIFICAMOS QUE LOS DATOS CONTENIDOS EN ESTE ESTADO FINANCIERO SE CORRESPONDEN CON LAS ANOTACIONES CONTABLES DE ACUERDO CON LAS REGULACIONES VIGENTES.				
Nombre y Apellidos	Nombre y Apellidos		D	M	A	
Firma	Firma					

Anexo No. 14: Estado del Valor Agregado Bruto. Fuente: Tomado de Ministerio de Economía y Planificación, Indicaciones metodológicas para la elaboración y desagregación del Plan (2017)

Ministerio de Finanzas y Precios Estados Financieros			Estado de Valor Agregado Bruto EFE - 5926 - 01		Acumulado hasta:	Unidad de Medida: Miles de Pesos con un decimal		
Entidad:								
Código Entidad			NAE		DPA			
ORG	SUB	CODIGO	DIVISION	CLASE	PROVINCIA		MUNICIPIO	
CONCEPTO				Fil a	Real 2015	Plan Año 2016	Estimado 2016	Plan 2017
(A)				(B)	(1)	(2)	(3)	(4)
Ventas o Ingresos Netos				01				
Más: Financiamiento Recibido de las Empresas (923)				02				
Más: Saldo de la Cuenta Producción en Proceso en esta fecha (700 – 724)				03				
Menos: Saldo de la Cuenta Producción en Proceso al Inicio del Año (700 – 724)				04				
Más: Saldo de la Cuenta Producción Terminada en esta fecha (188)				05				
Menos: Saldo de la Cuenta Producción Terminada al Inicio del Año (188)				06				
Menos: Aumento de la existencia de Producción Terminada por conceptos distintos al de producción y entrega (188 – 0040)				07				
Más: Disminución de la existencia de Producción Terminada por conceptos distintos al de producción y entrega (188 – 0050)				08				
Más: Gastos diferidos del periodo relacionados con procesos productivos y de servicios (300 – 305 – 0020)				09				
Más: Gastos del periodo de las producciones destinadas al insumo o al autoconsumo (725 – 0020)				10				
Más: Saldo de las cuentas de Otros Ingresos e Ingresos Financieros (Excepto variación de tasas de cambio y los dividendos) (920 – 922 + 950 – 952)				11				
Menos: Gastos Incorporados a las producciones en proceso proveniente del almacén de las producciones de insumo o autoconsumo (196 – 0030)				12				
Más: Gastos del periodo de Reparaciones Capitales con Medios Propios (726 – 0020)				13				
Más: Gastos del periodo por Inversiones con Medios Propios (726 – 0020)				14				
Menos: Saldo de la cuenta Costo de Ventas de Mercancías en esta fecha (814 – 817)				15				
PRODUCCIÓN DE BIENES Y SERVICIOS				16				
Gasto Material				17				

...continuación del anterior

Otros Gastos Monetarios	18				
Financiamiento entregado a la OSDE (840)	19				
CONSUMO INTERMEDIO	20				
VALOR AGREGADO BRUTO CREADO	21				
Hecho por:	Aprobado por:	CERTIFICAMOS QUE LOS DATOS CONTENIDOS EN ESTE ESTADO FINANCIERO SE CORRESPONDEN CON LAS ANOTACIONES CONTABLES DE ACUERDO CON LAS REGULACIONES VIGENTES			
Nombre y Apellidos	Nombre y Apellidos				
			D	M	A
Firma	Firma				

Anexo No. 15: Cuadro No. 1 para dar cumplimiento a la Etapa 1: Preparatoria. Fuente: Elaboración propia

Cuadro No. 1: Etapa 1: Preparatoria

INSERTAR EL LOGO DE LA EMPRESA	PROCEDIMIENTO PARA LA EVALUACIÓN DE IMPACTOS DEL SISTEMA DE ESTIMULACIÓN DEL TRABAJO		Página No: ____ ETAPA 1 PREPARATORIA	
Empresa: Empresa Provincial de Consultoría de Villa Clara				
No. de Resolución de Constitución: 149/2013			Fecha: 20/11/2013	
Emitida por: Esteban Lazo Hernández		Cargo: Presidente de la Asamblea Nacional del Poder Popular		
Objeto social de la entidad: Prestación de servicios de asesoría legal a personas jurídicas				
Contabilidad certificada: Si: <u>X</u> No: ____ Entidad certificadora: <u>CANEC</u> Fecha de la certificación: <u>Octubre del 2015</u>				
Grupo de trabajo conformado por:		Capacitado en:	Si	No
1. <u>X</u>		Cálculo de dinámica de índices	X	
2. <u>Y</u>		Legislación laboral	X	
3. <u>Z</u>		Legislación sobre estimulación	X	
4. _____		Interpretación de:		
5. _____		Estado del rendimiento financiero	X	
		Estados A y B de resultados	X	
		Estado del Valor Agregado Bruto	X	
Períodos de comparación				
Período anterior (PAN)		Período actual (PAC)		
Desde: 01/10/2016	Hasta: 31/12/2016	Desde: 01/01/2017	Hasta: 31/03/2017	
Cronograma de actividades				
Actividad	Fecha	Actividad	Fecha	
1.Cumplimiento de las premisas del procedimiento	17/4/2017	9.Precisión y análisis detallado del sistema de estimulación del trabajo	27, 28/4/2017	
2.Creación del grupo de trabajo para el estudio	17/4/2017	10.Definición de la aplicación de los índices y encuestas	1/5/2017	
3.Adiestramiento del grupo de trabajo	17 al 20/4/2017	11.Cálculo de índices de la estimulación del trabajo y aplicación y procesamiento de las encuestas	2 al 17/5/2017	
4.Definir el período de tiempo de análisis	20/4/2017	12. Cálculo de índice general	18/5/2017	

...continuación del anterior

5. Presentación y aprobación del plan de trabajo a la alta dirección de la empresa	20/4/2017	13. Interpretación y valoración general de los índices calculados	19 al 24/5/2017	
6. Caracterización de la empresa y la planeación estratégica	21 y 22/4/2017	14. Plan de acción para la mejora	25 al 31/5/2017	
7. Determinación y análisis de la información contable sobre los resultados de la empresa	22 y 24/4/2017	15. Análisis y aprobación del plan	1/6/2017	
8. Análisis del sistema de recursos humanos	25 y 26/4/2017	16. Implementación de las medidas aprobadas	1/6/2017 al 31/12/2017	
Área de alcance del estudio				
Alcance del estudio	Cantidad de Trabajadores (N)	Tamaño de la muestra para encuesta (n)	¿Es económicamente independiente?	
			Si	No
Empresa: Si: ☒ No: ☐	155	155	X	
UEB: Si: ☐ No: ☐				
Área o Sección: Si: ☐ No: ☐				
Departamento: Si: ☐ No: ☐				
Brigada: Si: ☐ No: ☐				
Aprobación por el Consejo de Dirección del plan de trabajo o cronograma de actividades. Acuerdo No. _____ Fecha: _____		Firma del Director de la entidad: Cuño: _____		Fecha: _____

Anexo No. 16: Cronograma de capacitación y adiestramiento del grupo de trabajo para ejecutar el procedimiento propuesto. Fuente: Elaboración propia

Temática	Conceptos a abordar	Cantidad de horas que se le dedicarán a la temática
SISTEMAS DE PAGO Y OTRAS REMUNERACIONES • Resolución No. 6/2016 • Resolución No. 1/2017 • Resolución No. 138/2017	✓ Pagos a Destajos ✓ Pagos por Rendimientos ✓ Sistemas y formas de pago ✓ Indicadores directivos ✓ Indicadores límite ✓ Plan económico empresarial	8 Horas
INDICADORES E ÍNDICES CLAVES DE RENDIMIENTO (KPI) • Desempeño de procesos • Formas de medir el desempeño mediante índices • Diferentes tipos de índices o indicadores. • Beneficios de la utilización de KPI.	✓ Indicadores claves de rendimiento (KPI) ✓ Efectividad, eficiencia y gestión ✓ Necesidad de medir mediante índices el desempeño. ✓ La importancia de la comparación con un parámetro para medir el avance.	8 Horas
LEGISLACIÓN LABORAL • Relaciones laborales • Facultades para aprobar sistemas de pago • Desempeño laboral	✓ Contratos de trabajo ✓ Nombramientos ✓ Responsabilidad ✓ Evaluación del desempeño ✓ Satisfacción laboral	4 Horas
ESTADOS FINANCIEROS, DEL RENDIMIENTO Y DEL VALOR AGREGADO BRUTO • Rendimiento económico empresarial • Estados de resultados • Indicadores económicos de la gestión empresarial • Cálculo del Valor Agregado Bruto	✓ Valor agregado bruto ✓ Cuentas por cobrar y pagar ✓ Liquidez financiera ✓ Capital de trabajo ✓ Inversiones en proceso ✓ Servicios comprados a terceros ✓ Rendimiento ✓ Costo por peso total ✓ Utilidad o pérdida económica ✓ Ingresos por ventas ✓ Encargo estatal ✓ Gasto de salario por VAB ✓ Utilidad antes de impuestos por VAB	12 Horas

Anexo No. 17: Cuadro No. 2 para dar cumplimiento a la Etapa 2: Caracterización de la empresa. Fuente: Elaboración propia

Cuadro No. 2: Etapa 2: Caracterización de la empresa

INSERTAR EL LOGO DE LA EMPRESA	PROCEDIMIENTO PARA LA EVALUACIÓN DE IMPACTOS DEL SISTEMA DE ESTIMULACIÓN DEL TRABAJO	Página No: ____ ETAPA 2 CARACTERIZACIÓN DE LA EMPRESA
Empresa: Empresa Provincial de Consultoría de Villa Clara		
Misión: Ofrecer asesoría legal de calidad a las personas jurídicas con un estricto apego a la legislación vigente en el país, con un alto compromiso ético y con especialistas capaces y preparados.	Visión: Prestar servicios de asesoría legal a todos los interesados, de forma rápida y oportuna, con calidad, convirtiendo la legalidad en su mayor valor y la especialización de sus trabajadores en su mejor virtud.	Valores compartidos: ▪ Sentido de pertenencia. ▪ Responsabilidad. ▪ Ética. ▪ Calidad y excelencia en el servicio. ▪ Compromiso con la legalidad.
Objetivos estratégicos de la empresa: 1. Incrementar la asesoría legal hasta cubrir a todas las personas jurídicas del territorio provincial de forma que estén debidamente preparadas en la legislación jurídica vigente. 2. Especializar el servicio por estratos económicos, creando grupos de trabajo de especialistas en las diferentes materias (Salud, Educación, Agricultura, etc.) 3. Lograr una gestión económica eficiente, aumentando la rentabilidad, las ganancias y los ingresos con un costo por peso de 0.35. 4. Utilizar la capacitación como herramienta fundamental de preparación, ante un sistema legislativo cambiante y que se perfecciona en el país junto con su modelo económico. 5. Consolidar la gestión del capital humano como la riqueza más importante de la empresa, cumpliendo con los indicadores planificados, con un gasto de salario por peso de VAB de 0.47, con un personal calificado y comprometido en un ambiente de trabajo seguro.		
Sistema de objetivos de Recursos Humanos en la empresa		
1. Completar la plantilla al 100 % para las necesidades de la empresa. 2. Lograr una relación de gasto de salario por peso de VAB de 0.47. 3. No tener accidentes del trabajo en el año.	4. Capacitar al 100 % de los trabajadores según el diagnóstico de sus necesidades personales. 5. Obtener un índice de ausentismo inferior al 3 %.	
Principales legislaciones que amparan el sistema de estimulación laboral en la entidad:		
1. Resolución No. 6 "Sobre formas y sistemas de pago" 2. Resolución No. 1 "Modifica la Resolución No. 6/2016" 3. Resolución No. 138 "Procedimiento para el sistema de relaciones financieras entre las empresas estatales, las sociedades mercantiles de capital ciento por ciento (100%) cubano y las organizaciones superiores de dirección empresarial, con el estado." (Creación de reservas voluntarias y distribución de utilidades "Mes 13")		Fecha: 23/03/2016 Fecha: 13/01/2017 Fecha: 05/04/2017

...continuación del anterior

Resultados de la últimas inspecciones realizadas por Organismos Rectores:					
ONIT	Fecha: 3/3/2017	Calif. B: ___ M: ☒ R: ___	Deficiencias: 10	DRASE*: 1	
MTSS	Fecha:	Calif. B: ___ M: ___ R: ___	Deficiencias:	DRASE*:	
OSDE	Fecha:	Calif. B: ___ M: ___ R: ___	Deficiencias:	DRASE*:	
OTROS	Fecha:	Calif. B: ___ M: ___ R: ___	Deficiencias:	DRASE*:	
* DRASE: Cantidad de deficiencias relacionadas al sistema de estimulación					
¿Cuáles?: Incumplimiento de la relación Utilidades antes de Impuesto por peso de Valor Agregado Bruto.					
¿Existen en la entidad los siguientes reglamentos, procedimientos y programas?:					
Reglamento, procedimiento o programa		Si	No	Reglamento, procedimiento o programa	
Reglamento de la emulación sindical			X	Programa de capacitación y superación	
Procedimiento para la estimulación moral			X	Procedimiento de reclutamiento y selección	
Procedimiento de pagos adicionales		X		Procedimientos de pagos por altos desempeños	
Procedimiento para el período a prueba		X		Procedimiento para el diseño de nuevos cargos	
				Procedimiento para la estimulación de cuadros y dirigentes	X
De los períodos a comparar determinados en la Etapas de Premisas listar los siguientes elementos a partir de los estados financieros, los del valor agregado, de resultados y de la estadística empresarial.					
Indicadores referidos a la gestión económica y productiva o de servicios		UM	Período anterior (RPAN)	Período actual (RPAC)	%
Utilidades antes de impuestos (Ind. Directivo)		Mp	919.7	858.9	93.39
Gastos totales		Mp	583.9	468.6	80.25
Consumo intermedio		Mp	36.9	55.5	150.41
De ellos en Gastos de materiales		Mp	6.3	11.4	180.95
Gastos por servicios comprados a Zeros		Mp	23.4	27.6	117.95
Gastos de reparación y mantenimiento		Mp	7.2	16.5	229.17
Gastos de salarios		Mp	456.0	328.2	71.97
Ingresos totales por ventas (Ind. Directivo)		Mp	1503.6	1327.5	88.29
Costo por peso de ingresos		-	0.39	0.35	89.74
Ventas para la exportación (Ind. Directivo)		Mp	-	-	-
Valor agregado bruto (VAB)		Mp	1466.7	1272.0	86.73
Encargo estatal (Indicador Directivo)		MU	-	-	-
Gasto de salario por peso de VAB (Ind. Límite)		-	0.31	0.26	83.87
Utilidad antes de impuesto por peso de VAB (Ind. Límite)		-	0.63	0.68	107.94
Indicadores referidos a la gestión de personal		UM	Período anterior (PAN)	Período actual (PAC)	
Índice de fluctuación laboral relativo		%	0.61	5.16	
Por ciento de ausentismo		%	3	5	
Por ciento de aprovechamiento de la jornada laboral		%	82	78	
Promedio de trabajadores		U	160	152	
Plantilla cubierta		U	163	155	
Número de altas		U	1	0	
Número de bajas		U	1	8	
Salario medio		P/T	950.0	719.7	
Productividad por el Valor Agregado Bruto		P/T	3055.6	2814.47	

...continuación del anterior

Información sobre las formas y sistemas de pago									
Características de los principales procesos de la empresa									
Procesos	PA	PC	Formas de pago (Añadir el número de trabajadores abarcados)						
			A Tpo	Por Rendimientos (Pueden estar abarcados en más de uno)					Por Rstdos
				A Destajo					
				Indv	Ctvo	Indt	Prog	Acdo	
1.Administrativo	8	8	0	0	0	0	0	0	8
2.Servicios	5	5	0	0	0	0	0	0	5
3.Supervisión	4	4	0	0	0	0	0	0	4
4.Asesoría legal	146	138	0	0	0	0	0	0	138
Tipos de Formas y sistemas de pago		UM	Período anterior (PAN)			Período actual (PAC)			
			Abar-cados	Bene-ficiados	Cuántía media	Abar-cados	Bene-ficiados	Cuántía media	
Cantidad de trabajadores a tiempo		U	0			0			
Cantidad de trabajadores a destajo individual		U	0	0	0	0	0	0	
Cantidad de trabajadores a destajo colectivo		U	0	0	0	0	0	0	
Cantidad de trabajadores a destajo indirecto		U	0	0	0	0	0	0	
Cantidad de trabajadores a destajo progresivo		U	0	0	0	0	0	0	
Cantidad de trabajadores con pagos por acuerdo		U	0	0	0	0	0	0	
Cantidad de trabajadores por resultados		U	163	163	932.51	155	155	705.80	
Información sobre la estimulación moral									
Cantidad de trabajadores estimulados moralmente mediante:			Período anterior (PAN)			Período actual (PAC)			
Emulación sindical			-			-			
Trabajadores promovidos a cargos de superior jerarquía y/o responsabilidad			1			-			
Participación en cursos de capacitación y desarrollo			120			105			
Reconocimientos en asambleas de afiliados			5			3			
Invitaciones a los Consejos de Dirección			-			-			
Pertenencia al Consejo Técnico, Asesor o miembro de tribunales de expertos (Eventos científicos, Forums, etc.)			3			3			
¿Se realizan otras acciones que se puedan considerar como estímulos morales?:									
Acciones realizadas			Período anterior (PAN)		Período actual (PAC)				
			Si	No	Si	No			
Mejoramiento de las condiciones de los puestos de trabajo				X		X			
Reconocimientos en la comunidad de residencia				X		X			
Está instituida la flexibilidad de los horarios de trabajo			X		X				
Existe trabajo en equipos				X		X			
Existe flexibilidad en los planes de trabajo			X		X				
¿Cuándo se realizan ventas a trabajadores existe diferenciación?			X (Solo Cuadros)		X (Solo Cuadros)				
Otras (Describir las)									
1.									
2.									
3.									

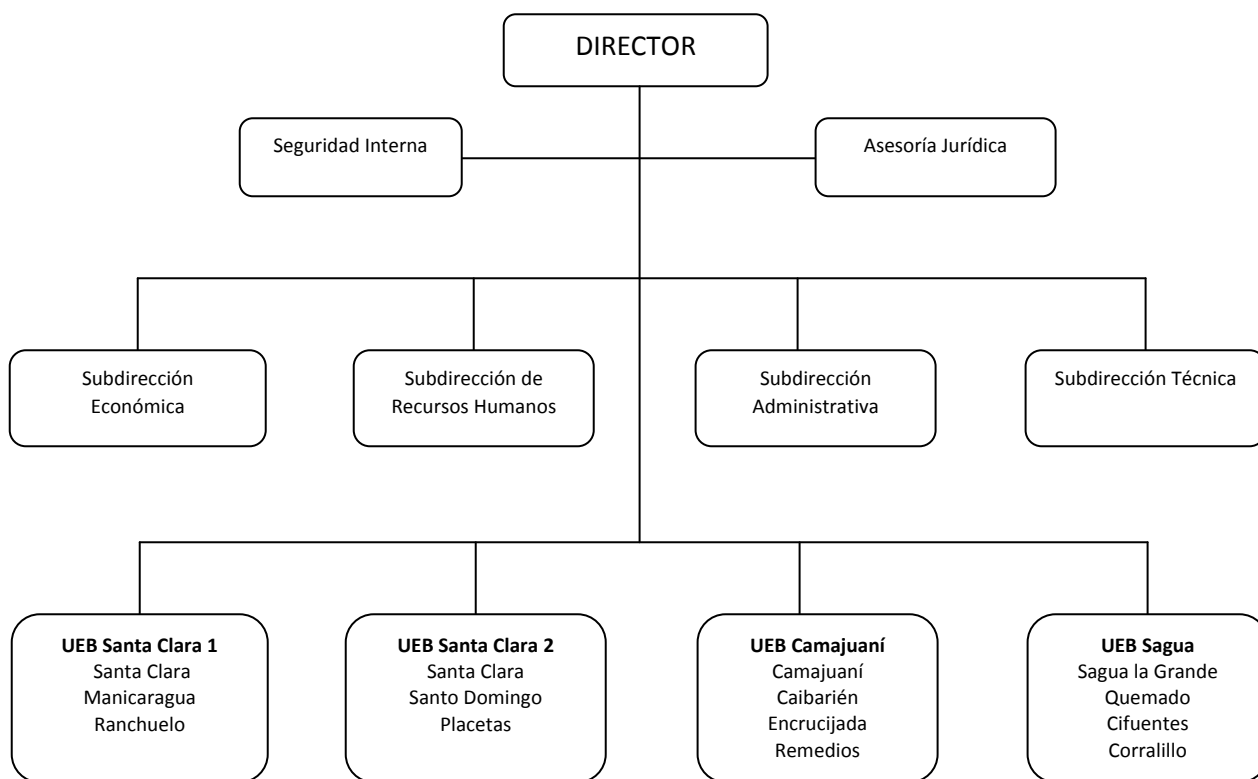
Anexos

...continuación del anterior

¿De las deficiencias relacionadas al sistema de estimulación de revisiones anteriores cuáles quedan pendientes de resolver?			
1. Ninguna 2. 3.		4. 5. 6.	
Firma de J' Económico	Firma de J' Recursos Humanos		Firma de J' Producción
Firma del Director de la entidad:		Fecha:	

Anexo No. 18: Organigrama de la estructura de la Empresa Provincial de Consultoría Jurídica de Villa Clara.

Fuente: Planeación estratégica, Empresa Provincial de Consultoría Jurídica, Villa Clara (2017)



Anexo No. 19: Completamiento del Cuadro No. 10 del procedimiento para dar cumplimiento a la Etapa No. 4: Interpretación de resultados. Fuente: Elaboración propia

Cuadro No. 10: Resultados de los indicadores de la gestión empresarial más relevantes propuestos en la Etapa No. 4 del procedimiento para comparar los períodos de interés seleccionados (3er trimestre del 2016 y 1er trimestre del 2017). (Fuente: Elaboración propia)

INSERTAR EL LOGO DE LA EMPRESA	PROCEDIMIENTO PARA LA EVALUACIÓN DE IMPACTOS DEL SISTEMA DE ESTIMULACIÓN DEL TRABAJO		Página No: ____ ETAPA 4 INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS
<u>Empresa:</u>			
Aspectos de la gestión económica y de personal a considerar	Período anterior	Período actual	
1. Gasto de salarios (Mp)	456.0	328.2	
2. Utilidades antes de impuestos (Mp)	919.7	858.9	
3. Cuentas por cobrar (Mp)	5.4	151.2	
a. De ellas envejecidas con más de 30 días (Mp)	0	100.8	
4. Costo por peso de ingreso	0.39	0.35	
5. Rendimiento económico (Mp)	102.59	95.80	
6. Valor agregado bruto (Mp)	1466.7	1272.0	
7. Utilidad antes de impuesto por peso de VAB (Res. 1/2017)	0.63	0.68	
8. Gasto de salario por peso de VAB (Res. 6/2016)	0.31	0.26	
9. Ingreso medio por trabajador directo (p/Td)	3504.9	3277.8	
10. Ingresos por actividades secundarias (Mp)	0	0	
11. Productividad por VAB (p/T)	3055.6	2814.5	
12. Salario medio por trabajador (p/T)	950.0	719.7	
13. Salario medio de los trabajadores directos (p/Td)	744.1	615.9	
14. Salario medio de los trabajadores indirectos (p/Tind)	894.2	715.03	
15. Cantidad de cuadros en plantilla aprobada (U)	10	10	
16. Cantidad de cuadros en plantilla cubierta (U)	10	8	
17. Cantidad de reservas de cuadros (U)	8	3	
18. Índice de fluctuación laboral relativo	0.61	5.16	
19. Por ciento de ausentismo (%)	3	5	
20. Por ciento de aprovechamiento jornada laboral (%)	82	78	
21. Promedio de trabajadores (U)	160	152	
22. Promedio de trabajadores directos (U)	142	135	

...continuación del anterior

23. Número de altas (U)	1	0
24. Número de bajas (U)	1	8
Otros aspectos a considerar (Por el equipo de trabajo)	Período anterior	Período actual
25. Trabajadores estimulados sindicalmente (U)	0	0
26. Promovidos a cargos de superior jerarquía (U)	0	0
27. Participación en cursos de desarrollo (U)	120	105
28. Invitados a los Consejos de Dirección (U)	0	0
29. Pertenencia a Consejos, Tribunales, Asesorías o Expertos (U)	3	3
30. Reconocidos en asambleas de afiliados (U)	5	3
31. Trabajadores con horarios flexibles (U)	2	2
32. Beneficiados diferenciadamente con ventas a trabajadores (U)	10 (Cuadros)	8 (Cuadros)
33. Otras acciones	0	0
34. Otras acciones	0	0
35. Otras acciones	0	0
36. Otras acciones	0	0

Anexo No. 20: Comparación ordenada por el peso de cada ítem en la encuesta realizada para determinar el índice de satisfacción laboral por la estimulación material (ISL_{EMAT}). Fuente: Elaboración propia

Ítem	Período anterior IV Trimestre 2016	Período actual I Trimestre 2017
	Valor del ítem	Valor del ítem
8. Entiende Ud. porque la Utilidad antes de impuesto en relación con el VAB es un límite para el sistema de pago.	-	19
6. La relación salario medio entre directos e indirectos es la adecuada.	44	33.5
4. La relación entre sueldo y responsabilidad está definida adecuadamente.	62.5	56
3. Es el salario por peso de valor agregado bruto (VAB) un indicador adecuado para medir la riqueza creada y vincularlo al sistema de pago.	65	51.5
1. El sistema de pago relaciona de forma positiva su aporte en ingresos a la empresa con el salario que percibe.	88	82
7. Existe una relación directa entre realizar bien el trabajo y la remuneración recibida.	92.5	79.5
2. La relación salario por peso de valor agregado bruto no le resulta difícil de entender.	106	85
5. El sistema de pago estimula el esfuerzo individual dentro de la colectividad en la empresa.	121.5	55

Anexo No. 21: Comparación ordenada por el peso de cada ítem en la encuesta realizada para determinar el índice de satisfacción laboral por la estimulación material (ISL_{EMOR}) y su variación en el tiempo (Δ ISL_{EMOR}).

Fuente: Elaboración propia

Ítem	Período anterior IV Trimestre 2016	Período actual I Trimestre 2017
	Valor del ítem	Valor del ítem
13. Existe participación colectiva en la toma de decisiones de la empresa.	16.5	11.5
14. El jefe inmediato está preparado para liderar un grupo de personas.	24.0	18.5
9. Hay receptividad ante las sugerencias.	26.5	21.0
4. Las condiciones de trabajo son adecuadas.	29.5	28.0
8. La capacitación es incentivo y premio a la calidad.	32.5	28.0
2. Las opciones de promociones en la empresa están presentes.	41.0	35.5
11. El trato de los directivos es estimulante.	49.0	43.5
6. El jefe inmediato acepta las recomendaciones y sugerencias de los subordinados.	53.0	47.5
12. La experiencia y calidad promueven la deferencia en el trato entre los compañeros.	61.0	55.5
10. La carga de trabajo es adecuada.	62.5	57.5
1. Se reconoce el profesionalismo y calidad del trabajo en el colectivo.	63.0	57.5
3. La emulación sindical cataliza el rendimiento y la calidad.	7.5	6.0
5. La relación con los compañeros de trabajo es buena.	70.0	65.5
7. La relación entre jefes y subordinados es positiva.	87.0	81.5

Anexo No. 22: Completamiento del Cuadro No. 11: Plan de acciones de mejora propuestas para resolver las deficiencias detectadas. (Fuente: Elaboración propia)

No.	Acciones	Responsables	Resultados esperados
1	Lograr que los recursos planificados no se utilicen por encima de sus presupuestos aprobados y/o se destinen a otras cuestiones que afecten la creación de VAB y la formación del salario.	Equipo de Dirección y Especialistas en Economía	Incremento del VAB al no utilizarse recursos que afecten la creación de valores y la formación del salario.
2	Rediseñar el sistema de pago de forma tal que resuelva la problemática de que el salario medio de los directos deje de ser inferior al de los indirectos	Equipo de Dirección, Sindicato y Especialistas en Recursos Humanos	Motivar el incremento de los ingresos y por consecuencia de la creación de valores deteniendo la fluctuación laboral, el alto número de bajas, incrementando el aprovechamiento de la jornada laboral y disminuyendo el ausentismo.
3	Captar clientes en las formas de gestión no estatal o a personas naturales diversificando el objeto social.	Equipo de Dirección y Especialistas del área técnica	Incremento de los ingresos totales, del ingreso medio por Abogado, del Valor agregado, del salario y las utilidades.
4	Crear grupos de trabajo especializados en las distintas ramas del derecho empresarial.	Especialistas de área técnica	Lograr reconocimiento y deferencias, con cohesión en función de una tarea común o de la misión de la organización.
5	Incorporar la calidad como indicador de penalización en el sistema de pago.	Equipo de Dirección, Sindicato y Especialistas de área técnica	Incrementar la calidad en el servicio, la excelencia, el profesionalismo y el respeto, así como la competitividad y la idoneidad.
6	Añadir en la modificación del sistema de pago algún plus salarial para aquellos trabajadores que desempeñen cargos de dirección con resultados satisfactorios o alguna otra forma de distinción salarial y/o material.	Equipo de Dirección, Sindicato y Especialistas en Recursos Humanos	Reconocer la responsabilidad de los dirigentes y estimular su buen desempeño, lograr reservas de cuadros preparadas y completas, sentido de pertenencia y reconocimiento.
7	Contratar el servicio adecuadamente con los clientes, previendo indemnizaciones por ruptura de contratos sin causas justificadas o de fuerza mayor.	Equipo de Dirección y Especialistas de área técnica	Retención de los clientes y de los ingresos.
8	Agregar en la modificación del sistema de pago alguna bonificación por la inexistencia de cuentas por cobrar vencidas para los responsables de lograrlo.	Equipo de Dirección, Sindicato y Especialistas de área técnica y económica	Ampliar la liquidez de la empresa y el aumento del capital de trabajo, no afectar el patrimonio del estado.
9	Siempre que sea posible, distribuir utilidades a partir de la creación de reservas voluntarias.	Equipo de Dirección, Sindicato y Especialistas en Economía y de Recursos Humanos	Incrementar los ingresos y potenciar el ahorro. Aumentar la motivación y la satisfacción laboral, con mayor sentido de pertenencia, responsabilidad y calidad, mejorando los indicadores de gestión actuales, con mayor competitividad y calidad.
10	Implementar un sistema de emulación sindical que reconozca el profesionalismo y la calidad.	Equipo de Dirección y Sindicato	Desarrollar la competitividad, la excelencia, la idoneidad y la satisfacción por el logro de resultados superiores, estimulando el rendimiento y el alcance de nuevas y mayores metas.
11	Incorporar la participación de trabajadores en los Consejos de Dirección, escuchando sus recomendaciones y debatiendo su conveniencia, implicándolos y preparándolos en la toma de decisiones.	Equipo de Dirección y Sindicato	Democratizar la forma de dirigir, reconociéndose por los trabajadores que sus opiniones son escuchadas y tenidas en cuenta.
12	Realizar ejercicios de mando real con la reserva en las vacaciones de los cuadros o en otros períodos.	Equipo de Dirección	Conseguir completar y mantener preparada y estimulada la reserva de cuadros.
13	Estimular a que las reservas de cuadros sean completadas por personas preparadas, de prestigio y respetadas por el colectivo.	Equipo de Dirección	Lograr que los que dirigen sean los que están mejor preparados y los más respetados del colectivo de trabajadores.
14	Incorporar al Consejo Técnico Asesor a los Especialistas más preparados y de mayor prestigio, también como jurados de eventos científicos del derecho y de capítulos jurídicos de derecho empresarial.	Equipo de Dirección, Sindicato y Especialistas de área técnica	Diferenciar y reconocer mediante esta acción a aquellos trabajadores con conocimientos, experiencia y prestigio dentro del colectivo, para estimularlos y reconocer sus cualidades.

Anexos

15	Enviara a los eventos relevantes que se efectúen en la empresa aquellos trabajadores que manifiesten el interés de hacerlo en función de compartir los conocimientos adquiridos con los demás en acciones de capacitación posteriores.	Equipo de Dirección y Especialista en Capacitación	Estimular a los participantes y reconocer la importancia de la capacitación como una vía de elevar la excelencia y calidad en el servicio y comprometer a todos a mejorar su desempeño.
16	Elaborar un procedimiento de ventas a trabajadores que sea inclusivo para todos y no exclusivo de los cuadros, diferenciando mediante esta acción a aquellos trabajadores y cuadros con desempeños superiores y mejores resultados	Equipo de Dirección y Especialistas de Aseguramiento	Motivar a todos por igual, eliminando diferencias que resten en lugar de sumar voluntades y empeños, reconociendo a los mejores y más capaces y a los cuadros y funcionarios sobresalientes por su desempeño y el de sus subordinados.
Aprobación por el Consejo de Dirección del plan de acciones de mejora.		Firma del Director de la entidad:	Fecha:
Acuerdo No. Fecha:		Cuño:	