

LA PLANEACIÓN Y APLICACIÓN DEL SISTEMA INTEGRAL DE ESTIMULACIÓN MORAL A TRABAJADORES.

Ing. Santo Enrique Cárdenas del Sol¹, Lic. Mabelys Toledo Rodríguez²

1 y 2 Sede Universitaria Aida Pelayo Pelayo, sita en calle Real entre Tenería y Fomento, Cárdenas, Matanzas, Cuba

Resumen.

En este trabajo se presentan una serie de fases que debemos seguir para lograr la implementación e implantación de esta herramienta operativa dentro de la Gestión de los Recursos Humanos, el Sistema Integral de Estimulación Moral a los Trabajadores. Además, se presentan algunas estrategias a tener en consideración a la hora de la aplicación, así como los planes de acción que se deben seguir en su aplicación; resume la importancia que juega la Administración de una Empresa, los factores políticos y masas en dicho sistema, su notable y emprendedora labor en correspondencia con los resultados a lograr en la producción. Con su aplicación se persigue el complemento de objetivos fundamentales para el buen desempeño de las actividades de la empresa, ya que satisfacen sus necesidades espirituales, logrando que a la vez se sientan realizados por la labor que desarrollan, siendo eficientes, eficaces y competitivos estos fines, contribuyendo a fomentar la formación integral de valores que conviertan el trabajo en la primera necesidad vital para enfrentar la vida en esta sociedad.

Palabras claves: Planeación, SIEMT¹

Introducción.

Las personas, la mayor parte de su vida, pertenecen a una u otra organización. Algunas organizaciones, como las grandes corporaciones, poseen una estructura muy formal. Otras tienen una estructura más informal. Sin embargo, todas, sean formales o informales, están compuestas por un grupo de personas que buscan los beneficios de trabajar juntas con el propósito de alcanzar una meta común. Por lo tanto, un elemento básico de toda organización es su meta o propósito; sin una meta, ninguna tendría razón de ser. Además, todas tienen un programa o método para alcanzar las metas; es decir, un plan; sin un plan de lo que debe hacer una organización, ninguna podrá ser muy efectiva.

Las organizaciones también deben adquirir y asignar los recursos que necesitan para alcanzar sus metas. Todas dependen de otras para obtener los recursos que necesitan.

La forma en que se adquieren y asignan esos recursos juega un papel primordial en una empresa, la teoría de la administración o dirección surge como resultado del desarrollo y aumento de la complejidad en el proceso de dirección al alcanzar determinado tamaño las organizaciones y hacerse más difícil el trabajo de su conducción

El Sistema de Estimulación Moral a los trabajadores es una herramienta fundamental para los administradores de nuestras empresas hoy en día, se caracteriza por ser un conjunto de acciones que de forma programada, sistemática, dinámica y participativa se desarrollan en la Empresa, destinadas a satisfacer las necesidades espirituales de los trabajadores, de modo tal que los estimulen a realizar una labor eficaz y eficiente y que a la vez coadyugue a que el trabajo se convierta en la primera necesidad vital del hombre.

¹Sistema Integral de Estimulación Moral a los Trabajadores

La atención al hombre y su motivación constituyen las bases que sustentan el sistema, siendo necesario implementarla tanto en lo relativo a sus condiciones de vida y de trabajo, así su participación en la dirección y gestión empresarial, creando un clima de trabajo socialista, de ayuda y cooperación entre todos los trabajadores, que permita lograr los objetivos propuestos:

- Lograr la mayor eficiencia, desempeño y eficiencia de la fuerza de trabajo.
- Perfeccionar los métodos y estilos de dirección en función de propiciar una mayor participación, compromiso, espíritu creativo y motivación de todos los trabajadores de la Entidad.
- Garantizar que todos los trabajadores alcancen un alto nivel de satisfacción con su trabajo, una identificación positiva con la Empresa y el mejoramiento continuo del clima laboral, asegurando una relación satisfactoria entre los dirigentes y trabajadores a todos los niveles.
- Conllevar a que el trabajo se convierta en la primera necesidad vital.

Responsabilidades en el proceso de aplicación y explotación del SIEMT

Dentro del marco y la estructura de las empresas se rige todo un sistema de responsabilidades en función de garantizar los objetivos trazados por la estrategia de operación de la producción, esta incluye como es lógico la atención al trabajador, inclusive dentro del departamento de Recursos Humano en la actualidad, en las empresas que se mantienen en perfeccionamiento empresarial, se han creados frentes que responden directamente a esta actividad, de ahí la importancia y trascendencia de delimitar las mismas para el complemento de los planes previstos.

Es responsabilidad del Director de Recursos Humanos coordinar, promover y controlar la aplicación del Sistema.

El Director General es el responsable de aprobar y aplicar el SIEMT en todas las áreas estructurales de la Entidad.

Es responsabilidad de todos los Jefes de la Empresa, encabezados por el Director General y en estrecha coordinación con los factores políticos y el Sindicato, dar cumplimiento a las medidas comprendidas en el Plan de Acción del Sistema de Estimulación Moral.

La Administración y el Sindicato son responsables del chequeo del presente Sistema de la siguiente forma:

- Mensualmente, en asamblea de trabajadores, en el ámbito de cada Sección Sindical.
- Trimestralmente, en asamblea de representantes, en el ámbito de cada sección sindical y como colofón en el Consejo de Administración y la Asamblea de Representantes de la Empresa

La Planeación y Plan de Acción para la aplicación del SIEMT

La Planeación es un proceso que se está gestando en las empresas de avanzada de nuestro país y para hacerlo más objetivo y de fácil comprensión se propone una metodología de implantación que cuenta con las siguientes fases:

- Análisis y definición de la estrategia empresarial.
- Definición de la estrategia de Recursos Humanos.
- Determinación de las necesidades de la empresa.
- Identificación de las potencialidades de la empresa.
- Determinación de los planes de acción organizacionales y rutas promocionales del SIEMT.
- Elaboración de los planes de capacitación individuales o de sucesión.
- Elaboración y aprobación de los planes de preparación y desarrollo.
- Evaluación y seguimiento de los planes de acción organizacionales e individuales.

Para la elaboración de este plan de acción se tiene presente la planeación como elemento esencial del proceso de dirección, la función principal, la más importante dentro del proceso de dirección es, sin duda alguna, la planeación; por cuanto consiste esencialmente en anticiparse, en pronosticar el curso de las acciones que han de ejecutarse, para dar cumplimiento a los objetivos de la organización. La palabra objetivo procede de dos vocablos del latín, *jactum* que indica lanzado y la proposición *ob*, que quiere decir hacia, por lo tanto un objetivo es aquello que se lanza hacia una meta, una descripción específica de un resultado que se quiere alcanzar, una declaración cualitativa o cuantitativa de las aspiraciones de una organización, son metas que se persiguen y orientan hacia donde deben estar enfocados los esfuerzos de planeación de una entidad. Según Reyes: "el objetivo es la base de la eficacia de todo el proceso administrativo. De nada serviría que todo este proceso se realizara con absoluta precisión y técnica; si el objetivo ha estado mal fijado, todo lo que hiciéramos sería completamente inútil".

El Diccionario de Términos Económicos define la planificación como "...la selección de los objetivos tendentes a satisfacer las necesidades planteadas y las tareas o trabajos que en función de aquellos, será necesario llevar a cabo, incluido el señalamiento de la forma y de los medios más convenientes. Una de las principales funciones de la dirección que consiste en la acción y efecto de planificar la selección de objetivos y de las acciones necesarias para lograrlos".

Stoner define la planificación como el "proceso para establecer metas y un curso de acción adecuado para alcanzarlas."

Teniendo en cuenta esta planeación se pronostican el desarrollo de los siguientes elementos que integran la estrategia a seguir para la aplicación adecuada del SIEMT

- I. Reconocimiento.
- II. Participación.

- III. Clima laboral.
- IV. Condiciones de Trabajo.
- V. Superación y Ascensos.
- VI. Enriquecimiento de los puestos de trabajo.
- VII. Actividades culturales, deportivas y recreativas.

Las acciones a desarrollar en función de la Estimulación Moral de los trabajadores corresponden a todos los dirigentes de la Empresa, encabezados por el Director General y en estrecha coordinación con las organizaciones políticas y de masas.

La Dirección de Recursos Humanos y el Buró Sindical son el soporte interno a esta gestión, el coordinador, promotor, controlador, pero los verdaderos gestores son los jefes de línea unidos con sus Secciones Sindicales y demás organizaciones políticas.

Reconocimiento.

- El Sistema de Estimulación Moral contempla el reconocimiento de los logros que alcance cada trabajador en asambleas, murales, matutino, en la entrega de diplomas, distintivo, medallas, cartas de reconocimiento dirigidas a sus familiares y vecinos.
- Se establece un sistema de reconocimiento social que tiene como base el Sistema de Emulación y la implantación de mecanismos de reconocimiento moral y social dentro y fuera del colectivo laboral, como son la extensión del reconocimiento a las escuelas de los hijos, barrio y centro de estudios del trabajador.

Un papel fundamental en el reconocimiento lo juega la Evaluación del Desempeño, la cual permite mejorar constantemente los resultados de los trabajadores. Esta Evaluación es un acto relevante y dado sus objetivos, no puede convertirse en un proceso formal de puro trámite, sino en un momento importante de la Empresa, donde Jefes y subordinados pongan su mayor empeño por lograr la mayor calidad del proceso evaluativo y de conjunto lograr los siguientes objetivos :

- Detectar las necesidades de capacitación y desarrollo, tanto general como individualmente.
- Obtener niveles de desempeño adecuados para mantener la competitividad de los Recursos Humanos.
- Acreditar las competencias de los trabajadores, como base para la toma de decisiones respecto a la permanencia, el desarrollo la promoción y democión.
- Proporcionar a los mandos intermedios y directivos la base para el pago justo del salario al personal.
- Ayudar a los trabajadores para que desempeñen con éxito sus deberes y responsabilidades.

- Mejorar las comunicaciones entre el trabajador y su Jefe inmediato.

Participación

- La participación de los trabajadores en la vida de la Empresa es un objetivo del Sistema de Estimulación Moral y para esto se persigue fomentar la dirección participativa en todos los niveles de dirección, crear un clima propicio para que los trabajadores participen cada día más en la vida de la Empresa. La creación de este clima es una responsabilidad de cada directivo y factor político de la Empresa y en primer lugar de su Director General.

Para el logro de este objetivo el SIEMT debe garantizar :

- La descentralización de facultades a los diferentes niveles de dirección.
- Garantizar la participación de los representantes de los trabajadores en los Consejos de Dirección y otros órganos de Dirección Colectiva.
- Participación en la elaboración y control del Plan de Negocios de la Empresa y presupuestos de gastos por área de responsabilidad.
- Elaboración, control y chequeo del Convenio Colectivo de Trabajo y Reglamento Disciplinario.
- Participación en las Asambleas de Producción y Eficiencia.
- Desarrollo del movimiento de Innovación y Racionalización.
- Desarrollo de la Emulación Socialista.
- Fomentación del Trabajo Voluntario.
- Estabilización de la Guardia Obrera.
- Administración por objetivos (APO). Los objetivos deben ser negociados entre jefes y subordinados y aprobados por el colectivo de trabajadores que son los encargados de cumplirlos.

Clima laboral.

- Este elemento permite lograr el respeto a la dignidad plena del trabajador fomentando el buen trato, las relaciones camaraderiles, de colaboración y ayuda mutua, creando un clima laboral de fraternidad y hermandad. Es imprescindible atender las necesidades de los trabajadores, oírlos, mantener el contacto con ellos, ser sensibles ante sus dificultades; estas cuestiones deben estar presentes en todos los niveles y estructuras de la Empresa.

El estilo de dirección de nuestros jefes se debe basar en:

- Su ejemplo personal.
- Transparencia en las decisiones.
- La dirección participativa.
- Trabajo en equipo, con colaboración y ayuda mutua.
- La evaluación por resultados.
- La estimulación a la iniciativa de los subordinados, trato con equidad e igualdad de derechos para todos los trabajadores.
- El trato respetuoso, la participación en el establecimiento de los objetivos, en la toma de decisiones, la comunicación oportuna y la atención a los problemas personales del capital humano son las conductas a tener por los mandos a todos los niveles.

Para mantener bien informados a los trabajadores de la Empresa se establecen diferentes medios de comunicación efectivos, como son los murales, asambleas, boletines internos, matutinos, buzones y las entrevistas de evaluación al personal.

Condiciones de Trabajo.

Los principales objetivos de este elemento son :

1. Establecimiento de una cultura de seguridad y producción como tarea directa y prioritaria de la dirección de la Entidad con respecto a todas las demás consideraciones de la actividad laboral, que forme parte de los criterios de gestión empresarial e integrada en sus objetivos en todas las acciones y decisiones de la misma.
2. Mantener la estética y seguridad de las instalaciones como elemento que garantice un ambiente de trabajo seguro y condiciones de bienestar para los trabajadores dirigidas a la reducción de pérdidas económicas a la gestión productiva y comercial por accidentes tecnológicos, laborales y enfermedades profesionales, preservando el medio ambiente y la comunidad.

Para lograr los objetivos se requiere garantizar:

- Vinculación de todo el personal de la organización a la identificación y control de riesgos de pérdidas mediante la capacitación, la motivación y el seguimiento de los equipos de prevención de pérdidas.
- Realización sistemática de Intervenciones Integrales de Seguridad, Salud Ocupacional y Medio Ambiente en las áreas de riesgos.

- Comprobación del nivel de seguridad de las áreas de riesgo mediante la evaluación trimestral de los índices establecidos, y su vinculación al análisis del desempeño individual de los jefes y trabajadores.
- Gestionar los riesgos de las instalaciones desde la etapa de idea de proyección y micro localización.
- Utilizar la investigación de errores, incidentes, averías y accidentes como un método efectivo de la prevención de pérdidas.
- Auditorias anuales de todas las especialidades técnicas de las instalaciones.
- Inspecciones operativas de la seguridad industrial.
- Inspecciones de los tres niveles.
- La seguridad y el confort en el puesto de trabajo, la atención a la salud y a la alimentación precisan siempre de un plan de mejoras continuas.
- Garantizar a los trabajadores los medios, ropa y calzado de trabajo necesarios para desarrollar su labor.
- Evaluación sistemática de las acciones, fuerzas y medios previstos en el plan de contingencias, mediante los simulacros e inspecciones.
- Selección de personal para trabajar o dirigir en actividades de riesgos.
- Mantener controlados los riesgos según lo establecido en la Resolución 23/97 del MTSS.
- Mantener actualizada la dispensarización, incluyendo en ella a todos los trabajadores de la Empresa.
- Asegurar la atención medica primaria y estomatológica, así como los programas del MINSAP aplicables a la industria.
- Asegurar el presupuesto mínimo indispensable para la realización del Plan Anual de la Seguridad.
- Cumplir el Plan de Comprobaciones de Conocimientos, Instrucciones periódicas y Simulacros de averías involucrando a todos los trabajadores con riegos en correspondencia con el Reglamento de la Organización y Dirección Técnica de la Producción.
- Superación y Ascensos.

La empresa debe garantizar, de acuerdo con las capacidades de cada trabajador, las mismas posibilidades de superación técnica, cultural y de ascenso en la escala jerárquica técnica y directiva. La evaluación del desempeño debe ser el elemento fundamental a considerar.

Son elementos fundamentales los métodos de selección, los procesos de preparación y selección

de la reserva, los programas de superación y el correcto trabajo del Comité de Expertos.

En la Empresa existe un proceso integral de desarrollo capaz de garantizar la permanencia de la fuerza de trabajo y el ascenso hacia puestos de trabajo más complejos del personal con aptitudes y capaz de elevar las metas de la Entidad.

La Formación, Capacitación y Desarrollo dentro del SIEMT acomete las siguientes acciones fundamentales:

- Homologación y Certificación Internacional de directivos, técnicos y obreros como vía para lograr y mantener la competitividad de la fuerza laboral.
- Formación de Ingenieros en la especialidad de Post Grado en Tecnología a fin, de conjunto con el Ministerio de la Educación Superior, como garantía de continuidad y relevo necesario de la fuerza de trabajo.
- Implementación de programas de capacitación y desarrollo en Computación, Idioma Ingles, Ciencias Gerenciales y Tecnologías, en correspondencia con las necesidades de la Organización y de los trabajadores.
- Preparación de Reservas de Cuadros con las técnicas más modernas en Administración Empresarial, entre otros conocimientos de avanzada, a fin de eficazmente aplicar la Política de Cuadros en la Organización.
- Preparación sistemática de jefes y trabajadores en materia de Gestión de Riesgos y Cultura de Seguridad, como máximos responsables de la seguridad del personal a él subordinado y hacer cumplir el Sistema de Seguridad Industrial.
- Desarrollo de una sólida preparación política ideológica de los cuadros y trabajadores como vía de fortalecimiento de las líneas, principios y objetivos del PCC.

La correcta aplicación de la Política de Cuadros posibilita el desarrollo de la reserva en todas sus categorías y a la vez permite a los jefes dirigir el trabajo de sus subordinados, conocer a cada uno de ellos, seleccionar los talentos potenciales y prepararlos para asumir mayores responsabilidades, evaluarlos sistemáticamente sobre la base del resultado del trabajo, educarlos, exigirles la disciplina y el ejemplo personal y a su vez estimularlos.

La Idoneidad Demostrada es el principio por el cual se rige la empresa para decidir la incorporación de los trabajadores, su permanencia y posterior promoción, así como para su incorporación a cursos de superación profesional.

Enriquecimiento de los Puestos de Trabajo.

Con el objetivo de enriquecer los puestos de trabajo, diseñarlos de acuerdo a los requerimientos de la técnica y la tecnología actuales y perspectivas y a la vez estimular la iniciativa, creatividad y toma de decisiones de nuestros trabajadores, la Empresa está elaborando los Perfiles de Competencias, con sus Matrices, para todos los cargos de la organización.

Aplicar las Matrices de Competencias como instrumento para diagnosticar las necesidades de capacitación del trabajador al comparar el desempeño real del mismo con la descripción que ella

ofrece, propicia que los planes de capacitación estén encaminados a lograr una fuerza de trabajo estable y competente y a la vez motiva al trabajador a su superación y coadyuva a que el trabajo se convierta a que el trabajo se convierta en la primera necesidad vital.

Como parte fundamental del trabajo de enriquecimiento constante de los puestos de trabajo, es imprescindible la realización de estudios de organización y normación del trabajo que nos permitan entre otras cosas, lograr el diseño integral de los puestos de trabajo, el perfeccionamiento de las estructuras, de los métodos y procedimientos aplicados, mejorar las condiciones de trabajo, lograr la calidad y eficiencia requerida en el cumplimiento de los planes, elevar la disciplina laboral y de forma general mejorar la calidad de nuestros trabajadores.

Actividades Culturales, Deportivas y Recreativas.

El desarrollo de estas actividades convierte a la Empresa en un medio de extensión de la vida social del individuo propiciando un mayor sentido de pertenencia y de codueño, elevando los elementos espirituales que conforman la vida y estrechando las relaciones entre todos los miembros del colectivo, lo cual, incuestionablemente repercute en un mejor clima laboral dentro de la entidad.

- Para lograr lo anterior, en el Plan de Acción del SIEMT se planifican una serie de actividades vinculadas con una recreación sana que incluye la promoción del deporte y las actividades recreativas y culturales, excursiones a lugares históricos, galerías, salones de arte, exposiciones y zonas turísticas.

Conclusiones

Con la aplicación del Sistema Integral de Estimulación Moral a los trabajadores se persigue el complemento de objetivos fundamentales para el buen desempeño de las actividades de la empresa, ya que satisfacen sus necesidades espirituales, logrando que a la vez se sientan realizados por la labor que desarrollan, siendo sus resultados eficientes, eficaces y competitivos, contribuyendo a fomentar la formación integral de valores que conviertan el trabajo en la primera necesidad vital para enfrentar la vida en esta sociedad.

Bibliografía

Arjona Siria, Antonio. La Producción y su Estructura./Antonio Arjona Siria.--Bilbao:Editorial DEUSTO, 1979.

Fundora Miranda, Albertina:"Organización y planificación de la producción", Tomo II, Editorial IPJAE, C.H., 1987.

Hampton, David R. Administración. 3 ed. México: *McGraw-Hill*, 1989. 791p.

Machado Arbona, Antonio. "Sistema de Dirección de recursos Humanos de CUPET".

Pentón López, Juan Ramón." Dirección Estratégica".1 *cd-rom*. 2006.

*Schroeder, Roger G.: "Administración de Operaciones", Editorial Enteramericana de México, -
S.A. de C.V., 199*