

EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE ESTIMULACIÓN MORAL EN EL BANCO POPULAR DE AHORRO.

Ing. Teresa del Toro Peñate ¹, Ing. Teresa Martínez Lorenzo ², Lic. Gladys Torres Reyes ³

1. Dirección Provincial del Banco Popular de Ahorro en Matanzas, Calzada General Betancourt No. 23618 Matanzas. Cuba.
teresa@mail.ma.pba.cu
2. Dirección Provincial del Banco Popular de Ahorro en Matanzas, Calzada General Betancourt No. 23618 Matanzas. Cuba.
teresa.martinez@mail.ma.pba.cu
3. Dirección Provincial del Banco Popular de Ahorro en Matanzas, Calzada General Betancourt No. 23618 Matanzas. Cuba.
gladys.torres@mail.ma.pba.cu

Resumen

El sistema de estimulación es una parte esencial del sistema de gestión integrada de Capital Humano y es reconocida su influencia significativa en el logro de altos niveles de productividad, calidad y competitividad y por ello se convierte en un medio importante con el que cuentan las empresas para atraer, mantener, desarrollar y comprometer al hombre. Los estímulos tanto morales como materiales en las actividades laborales ocupan un lugar relevante en este contexto y requieren la adecuada atención por parte de todos los niveles de dirección. Para elevar el sistema de estimulación moral en la Dirección Provincial del Banco Popular de Ahorro aplicamos el método de Kendall y diagrama causa-efecto y se propuso un plan para el mejoramiento de los niveles de estimulación moral.

Palabras claves: estimulación moral, capital humano, mejoramiento.

Introducción

La Gestión Integrada de Capital Humano es un conjunto de políticas, objetivos, metas, responsabilidades, normativas, funciones, procedimientos, herramientas y técnicas que permiten la integración interna de los procesos de gestión de capital humano, el cual está dirigido a alcanzar conocimientos, y valores en los trabajadores que les permiten desempeñar cargos de amplio perfil, con las competencias para una actividad laboral superior. Como estrategia empresarial trae como consecuencia una creciente revalorización del rol de los trabajadores en el saber aplicado a la producción, al trabajo en equipo, a la solución de problemas y en la relación con los clientes. Si antes se concebía el trabajo como una aplicación de esfuerzo hacia la transformación física, hoy se podría pensar en la gestión del capital humano como una ventaja competitiva, en virtud de que contar con trabajadores altamente motivados y dispuestos a mejorar los servicios o productos que ofrece la empresa es realmente una de las mejores formas de afrontar los cambios.

El Banco Popular de Ahorro (BPA), posee carácter autónomo, personalidad jurídica independiente y patrimonio propio, ratificado mediante el Decreto-Ley No. 173, de fecha 28 de mayo de 1997, “Sobre los Bancos e Instituciones Financieras no Bancarias”.

Esta entidad realiza sus operaciones financieras al amparo de la Resolución No. 15/97 de fecha 4 de noviembre de 1997, mediante la cual el Banco Central de Cuba, además de ratificar la Licencia originalmente concedida en su creación, le confirió Licencia General para operar con carácter de Banco Universal, facultándolo para realizar todo tipo de actividad lucrativa relacionada con el negocio de la banca tanto en moneda nacional como en moneda libremente convertible.

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

La organización de los estímulos, tanto morales como materiales en las actividades laborales ocupa un lugar relevante en este contexto y requieren la adecuada atención por parte de todos los niveles de dirección.

Con el análisis anterior y teniendo estado se encuentra la aplicación del Sistema de Estimulación en la Dirección Provincial del Banco Popular de Ahorro en esta investigación se propuso un plan para el mejoramiento de los niveles de estimulación moral.

Para la realización del trabajo nos apoyamos en el Manual de instrucciones y procedimientos (MIP) del BPA, el que es contentivo de casi la totalidad de lo establecido por la dirección de análisis y procedimientos de su Oficina Central y que sirvió como base

para el estudio realizado. De igual forma se realizó una tormenta de ideas con especialistas de experiencia en la actividad de recursos humanos y el consejo de dirección, aplicamos el Método de Kendall y diagrama causa-efecto para la identificación de las causas y subcausas que más inciden para elevar la estimulación moral.

Desarrollo

La Dirección Provincial del BPA en Matanzas, cuenta con una amplia red de Oficinas que incluye 22 Sucursales, 28 Cajas de Ahorro y el Centro de Formación Bancaria, donde se capacitan nuestros cuadros y especialistas de acuerdo a las necesidades de aprendizaje.

Misión: Rentabilizar los recursos financieros actuales y potenciales manteniendo el liderazgo en el segmento de personas naturales, fortaleciendo el de personas jurídicas con una amplia red, con profesionalidad en el servicio y tecnología de punta, satisfaciendo las necesidades del cliente.

Visión: Somos un banco universal altamente competitivo y rentable con una imagen de solidez y confiabilidad que nos permite ser líderes en el mercado de personas naturales y consolidarnos en el de personas jurídicas.

El término compensación se utiliza para designar todo aquello que las personas reciben a cambio de su trabajo como empleados de una empresa. De esto que las personas reciben por su trabajo, una parte muy importante lo constituyen el sueldo, los incentivos, cuando los hay, y las prestaciones, tanto en efectivo como en especie. La otra parte importante de la compensación, corresponde a la satisfacción que el personal obtiene, de manera directa, con la ejecución de su trabajo y de las condiciones en que éste se realiza.

Cuando para compensar al personal se utilizan un mínimo de conceptos, principios y herramientas técnicas básicas, el proceso de administración de la compensación, a menudo, trae consigo enormes beneficios tanto en el bienestar del personal, como en el clima laboral que se gesta en la organización y, por supuesto, en los resultados del negocio de la empresa.

El hecho de que se hable de un sistema de compensaciones está originado en la hipótesis de que los niveles de contribución de las personas a los resultados de la organización son distintos. Es por ello que no se habla de un salario o compensación propia de cada empresa y válida para todos sus empleados. Al admitir la existencia de diferencias respecto al "impacto" de cada puesto en los resultados globales, pueden diferenciarse las compensaciones por niveles y puestos. Se asume que un gerente puede ganar más que el portero porque impacta más con sus decisiones y actitudes sobre los resultados de la empresa.

Un nivel inadecuado de compensación puede afectar la productividad de la organización y producir un deterioro en la calidad del entorno laboral. En los casos graves, el deseo de obtener mejor compensación puede disminuir el desempeño, incrementar el nivel de quejas o conducir a los empleados a buscar un empleo diferente. Además, el escaso interés que

despierte una función compensada pobremente puede llevar a ausentismo y otras formas de protesta pasiva.

Los resultados de la falta de satisfacción también conducen a dificultades, sentimientos de ansiedad y desconfianza por parte del empleado y a pérdida de la rentabilidad y competitividad de la organización.

Apoyados en la lista de chequeo a continuación mostramos el nivel de completamiento de la plantilla en la Dirección Provincial del Banco Popular de Ahorro en Matanzas, la misma cuenta con 130 cargos aprobados, de ellos se encuentra cubierto el 90 por ciento ya que existen 13 plazas vacantes, su Consejo de Dirección lo integran 5 cuadros.

Como se observa en la gráfica No. 1 en su fuerza laboral predomina el sexo femenino que tienen una integración del 64,10 por ciento y los hombres de 35.90 por ciento.



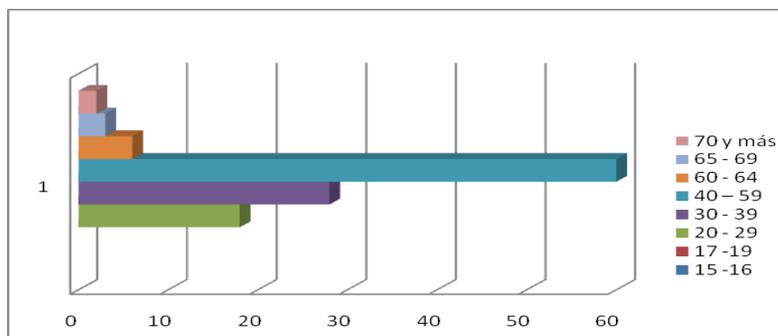
Fuente: Lista de chequeo de Excel. Gráfico No.1

Mostramos a continuación la composición por categoría ocupacional y sexo, así como los grupos etarios, donde el 60.68 por ciento lo integran los técnicos, el 16.24 por ciento cuadros y el resto de las categorías representan el 23.08 por ciento. (Tabla No.1)

Trabajadores por Categoría Ocupacional y Sexo						
	F	%	M	%	Total	%
Operarios	1	1,33%	11	26,19%	12	10,26%
Servicios	7	9,33%	7	16,67%	14	11,97%
Técnicos	53	70,67%	18	42,86%	71	60,68%

Administrativos	1	1,33%		0,00%	1	0,85%
Cuadros	13	17,33%	6	14,29%	19	16,24%
Total	75		42		117	

Fuente. Lista de chequeo de Excel. Tabla 1



Fuente. Lista de chequeo de Excel. Gráficos No.2

El total de trabajadores se agrupan en el rango de edades de 40 a 59 años tal como se aprecia en el gráfico No. 2.

Estimulación material

El sistema bancario se rige por la legislación que ampara el pago de salarios. A continuación explicaremos las formas y sistemas de pago del BPA.

El Banco Popular de Ahorro cumple en correspondencia con lo establecido en la legislación vigente, con el pago a los trabajadores de los salarios que les correspondan de acuerdo con la escala salarial y cargo que desempeñen, el sistema de pago aplicado, los pagos adicionales establecidos, el plus salarial si lo hubiere, así como el correspondiente al trabajo extraordinario, días de conmemoración nacional y feriados y las vacaciones anuales. Las fechas de pago de los salarios, estimulaciones y estipendios se definen en el Convenio Colectivo de cada unidad organizativa.

En consideración a las condiciones técnico-organizativas del proceso laboral, de las características de la prestación de los servicios y de las posibilidades actuales de medición de los gastos de trabajo, así como de sus resultados, el BPA establece como su forma de pago la denominada **A Tiempo** y como Sistema de Pago el de **Sueldo Mensual**.

El Sistema de Pago por Resultados garantizando el análisis e implementación del “Reglamento para la aplicación del Sistema de Pago por Resultados del Trabajo en el Banco Popular de Ahorro”.

En la medida en que culminen los estudios de organización del trabajo a los diferentes procesos y en dependencia a sus resultados, podrá utilizarse entonces la forma de pago **Por Rendimiento** en las modalidades más convenientes.

Estimulación moral en el BPA.

La estimulación moral constituye un importante elemento de trabajo para la gestión de la alta dirección, por su incidencia en el comportamiento y satisfacción de los trabajadores en relación con su trabajo y organización, y debe basarse en los principios siguientes:

- La estimulación moral se integra con la estimulación material y constituyen un sistema armónico.
- Se aplica oportunamente, es decir, en el momento adecuado para que surta el efecto deseado.
- Es sistemática, por lo que se aplica de forma permanente en todas las organizaciones.
- Es consecuente el estímulo que se otorga con los hechos que le dieron lugar.

El reconocimiento a los trabajadores es una de las formas principales de estimulación moral, pero no se debe confundir reconocimiento con estímulo moral, pues este último es más abarcador, ya que comprende además, la atención a las personas, la participación, etc.

Resultados

Al realizar la evaluación del módulo de estimulación material y moral este se comporta al 66.67 por ciento acentuado en el poco uso de la estimulación moral.

La dirección del centro deberá elaborar el programa de acciones de estimulación moral, que integrado con la estimulación material potencie las motivaciones de los trabajadores para que se fortalezca la cultura que necesita el banco para el logro de sus objetivos estratégicos.

Los reconocimientos aplicables están relacionados con la participación de los trabajadores en la gestión de las organizaciones, en su superación y cualquier otro estímulo recibido en el ámbito social, fuera del trabajo que desarrolla en la organización, deben estar dirigidos a reconocer:

- Los resultados del trabajo en un período determinado.
- Los resultados de la superación.

- La promoción a cargos de mayor responsabilidad o como reserva de cuadros.
- La permanencia o años de servicios prestados, vinculados a los resultados eficientes del trabajo.
- Los resultados en la emulación socialista.
- Participación en eventos científicos.
- Participación en eventos políticos, deportivos y culturales.

Teniendo en cuenta esos aspectos se realizó una tormenta de ideas con especialistas de experiencia en la actividad de recursos humanos y el consejo de dirección, las que para dar orden de importancia a cada una de ellos, aplicamos el Método de Kendall (Anexo no.1) y posteriormente utilizamos el Diagrama de causa y efecto (Anexo no.2), donde graficamos cuales eran las causas y subcausas que más inciden para elevar la estimulación moral.

Evidenciamos en el anexo no.1 que como $W > 0.50$, existe concordancia entre los expertos, por lo que los resultados son confiables

A continuación mostramos el plan de acción con propuestas que permitan elevar la estimulación moral de los trabajadores en la Dirección Provincial del BPA en Matanzas.

Objetivo Específico	Acciones	Plazos de cumplimiento	Responsable y Participantes
---------------------	----------	------------------------	-----------------------------

<p>Elevar los resultados del trabajo en un período determinado.</p>	<p>1. Participación de trabajadores destacados en la elaboración de propuestas de política, métodos de trabajo, proyección estratégica y estructura de las entidades.</p> <p>2. Participación de trabajadores destacados, con reconocido prestigio y autoridad, en comisiones de expertos para el análisis y solución de determinados problemas.</p> <p>3. Concretar estos reconocimientos :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Entrega de cartas o diplomas. - Otorgamiento de categorías acreditativas. - Fotos en los murales del centro. - Escritos en los boletines y otros medios en que se destaquen las labores realizadas. - Reconocimientos ante el colectivo laboral. - Reuniones con las organizaciones del barrio en presencia de su familia. - Cualquier otra vía que favorezca el reconocimiento. 	<p>Todos los meses</p>	<p>Consejo de Dirección y trabajadores</p>
<p>La permanencia o años de servicios prestados, vinculados a los resultados eficientes del trabajo.</p>	<p>1- Hacer efectivo el otorgamiento de Sellos por Años de Servicios:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Los distintivos serán entregados a los trabajadores en ocasión de que cumplan cinco, diez, quince, veinte, veinticinco, treinta, treinta y cinco, cuarenta años ó más, años de servicios prestados en la actividad bancaria. - La entrega antes referida se efectuará anualmente, en un acto solemne en ocasión del “Día del Trabajador Bancario”, que se celebra el 13 de octubre, aniversario de la Nacionalización de la Banca. 	<p>13 de octubre de cada año</p>	<p>Consejo de Dirección y trabajadores</p>

	<p>2- Entregar reconocimiento a los fundadores del BPA</p> <p>3- Atención a los trabajadores que se acogen a la jubilación.</p> <p>- Efectuar actos de despedida a aquellos trabajadores que se acogen a la merecida jubilación, después de dedicar una gran parte de sus vidas a laborar en la institución, en el transcurso del cual pueden efectuar la entrega de diplomas de reconocimiento, flores, recuerdos, etc.</p> <p>- En el marco de fechas significativas como atención a los jubilados pueden efectuarse actividades de intercambios de experiencia entre jóvenes de la institución y jubilados, encuentros de actualización de políticas y procedimientos bancarios así como otras actividades que les permitan mantenerse vinculados con la institución.</p>	<p>13 de octubre de cada año</p> <p>Cuando se produzca la jubilación</p> <p>Dos veces al año</p>	
Resultados de la superación.	<p>1. Realizar reconocimiento público a los trabajadores que concluyen estudios.</p> <p>2. Proponer a la dirección de Marketing la publicación el Boletín Digital “ABACO” por provincias la relación de trabajadores que logren promover sus estudios</p>	<p>Julio de cada año</p>	<p>Jefe Dpto de Recursos Humanos y especialista de Marketing</p>

<p>Los resultados en la emulación socialista.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Vincular los resultados de la evaluación del desempeño a la emulación. 2. Los trabajadores que resultan seleccionados como Destacados Mensuales realizar el reconocimiento público utilizando para ello los matutinos, Asambleas de Afiliados, correos electrónicos, etc. Pueden entregarse diplomas de reconocimientos elaborados al efecto. 3. Los trabajadores que obtengan esta condición Vanguardia: <ul style="list-style-type: none"> - Entregar reconocimiento público mediante diplomas, ya sea en un matutino, Asamblea de Afiliados o acto convocado al efecto, el cual puede realizarse en una institución cultural o sitio histórico, de manera que adicionalmente se contribuya a elevar la cultura de los trabajadores y reafirmar los valores distintivos de la institución. - Enviar cartas a sus lugares de residencia informando de la obtención de esta condición. - Publicar sus nombres en el Boletín Digital "ABACO" para el conocimiento de toda la red del BPA. 	<p>Todos los meses</p> <p>Anual</p>	<p>Consejo de Dirección y trabajadores</p>
<p>Participación en eventos científicos.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar divulgación sobre los eventos de eficiencia bancaria a nivel de cada oficina 2. Designación de los mejores trabajos para representar a en eventos nacionales. 3. Publicar los mejores trabajos en el Boletín Digital "ABACO" para el conocimiento de toda la red del BPA. 		<p>Dpto de Recursos Humanos</p>

Conclusiones

Para que se fortalezca la cultura que necesita el banco para el logro de sus objetivos estratégicos hay que potenciar las motivaciones de los trabajadores conjugando la estimulación moral a la material. El estímulo debe estar dado por logros o resultados objetivos del trabajador o el colectivo, perfectamente medibles. El sistema debe ser claro, sencillo y sobre aspectos en los que el trabajador pueda incidir. El estímulo debe ser oportuno.

Bibliografía

BANCO POPULAR DE AHORRO. Manual de Instrucciones y Procedimientos. [Online] 2019.

NORMAS CUBANAS (NC) 3000: 2007 SGICH – Vocabulario, NC 3001 SGICH – Requisitos y NC 3002: 22007 SGICH Implementación. 2007.

MES. Sistema de Gestión de Recursos Humanos en el Ministerio de Educación Superior, su diseño y aplicación. 1999.

PARTIDO COMUNISTA DE CUBA. 2011. Lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución. La Habana : s.n. 2011.

Anexo 1

		Expertos							ΣAi	Δ	Δ^2	Selección	
		1	2	3	4	5	6	7					
Aspectos para elevar la estimulación moral	1	Los resultados del trabajo en un período determinado.	2	1	2	3	2	1	1	12	-16,29	265,2	1
	2	La permanencia o años de servicios prestados, vinculados a los resultados eficientes del trabajo.	1	3	3	2	1	2	3	15	-13,29	176,5	2
	3	Los resultados de la superación.	3	4	1	1	4	3	4	20	-8,29	68,7	3
	4	La promoción a cargos de mayor responsabilidad o como reserva de cuadros.	5	6	7	6	6	7	6	42	13,71	188,1	
	5	Los resultados en la emulación socialista.	4	3	4	4	3	4	2	24	-4,29	18,4	4
	6	Participación en eventos científicos.	7	5	7	5	5	5	7	41	12,71	188,1	5
	7	Participación en eventos políticos, deportivos y culturales.	6	7	5	7	7	6	5	43	14,71	216,5	
									198		1121,4		

$$T = \frac{\sum \sum A_i}{k} = \frac{198}{7} = 28,29$$

$$W = \frac{12(\sum \Delta^2)}{m^2(K^3 - K)}$$

$$W = \frac{12(1121,4)}{49(343 - 7)}$$

$$W = 0.82$$

$$W = 0.82$$

ANEXO 2: Diagrama causa – efecto.

