

PROPUESTAS DE ESTRATEGIAS PARA LA DISMINUCIÓN PARCIAL O TOTAL DE LA FLUCTUACIÓN LABORAL EN LA FÁBRICA DE ÓRGANOS E INSTRUMENTOS MUSICALES DE LA PROVINCIA DE HOLGUÍN.

Andrés Alberto Fonseca Hernández
Maite Fernández De la Peña

Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya"

afonseca@ismm.edu.cu



Contenido

Páginas

Resumen.....	1
Introducción.....	2
Desarrollo.	4
Conclusiones.....	32
Recomendaciones.....	33
Bibliografía.....	34

RESUMEN.

Los Recursos Humanos tienen una importancia considerable dentro de cualquier organización, constituyen los recursos más complejos y primarios de la sociedad, y sin sus ideales, necesidades y caprichos es imposible alcanzar un resultado óptimo para la empresa.

Es por eso que resulta necesario investigar sobre la motivación y satisfacción de las personas y sobre que aspectos afectan la estabilidad laboral de las mismas. Por tal motivo se consideró inevitable realizar un estudio sobre la fluctuación laboral en la Fábrica de Órganos e Instrumentos Musicales de la provincia de Holguín donde se aplicó un procedimiento metodológico con el objetivo de trazar estrategias en post de alcanzar la estabilidad de personal una vez determinadas las causas y efectos de este fenómeno.

Para la confección del trabajo se realizó primeramente una revisión bibliográfica. Se utilizaron distintos métodos empíricos y teóricos en la conformación de la presente investigación, además de técnicas para la recopilación de datos tales como encuestas y entrevistas.

Mediante este procedimiento se confirmó que la fluctuación laboral constituye uno de los principales problemas por los que atraviesan los Recursos Humanos de la fábrica y es originada fundamentalmente por motivos laborales e inevitables; inevitables por la gran cantidad de jubilaciones ocurridas en los últimos años, y laborales debido a los bajos salarios, las malas condiciones laborales y la escasez de la materia prima principal, lo que implica cambios en los sistemas de trabajo.

INTRODUCCIÓN.

La Gestión de Recursos Humanos (GRH) es la estrategia empresarial que subraya la importancia de la relación individual frente a las relaciones colectivas entre gestores o directivos y trabajadores. El factor humano en la producción es un tema muy debatido a todos los niveles, desde empresas, uniones de empresas, regiones y países. La Gestión de Recursos Humanos (GRH) en la empresa va orientada hacia la consecución de una máxima productividad. Es conocido que las personas constituyen el recurso más valioso que tiene un país, por lo que hay que saberlo potenciar al máximo. Es un reto para cualquier organización conocer cuán motivada y satisfecha están las personas vinculadas a la misma, lo que se refleja en el nivel de estabilidad de la fuerza de trabajo y en el grado de compromiso que tienen los trabajadores con los resultados de la organización a la cuál pertenecen.

El trabajo que tiene Vd. en sus manos fue realizado en la Fábrica de Órganos e Instrumentos Musicales, la cual es una UEB subordinada al Centro Provincial de la Música “Faustino Oramas” de la provincia de Holguín. Esta entidad es única en su tipo en el país, y una de las pocas existentes en el continente Americano.

Lleva en sus casi 20 años de fundada la honrosa divisa de construir órganos neumáticos musicales, instrumentos musicales de cuerdas y accesorios, contribuyendo a desarrollar la cultura nacional y de esta forma mantener viva la tradición cubana y el auténtico folclore oriental.

La entidad, entre otros graves problemas que han afectado su funcionamiento y eficacia, se ha caracterizado por tener una alta fluctuación laboral causada por diferentes motivos, de ahí que surgiera la iniciativa de llevar a cabo un trabajo investigativo con el objetivo de diagnosticar las causas que provocan la fluctuación laboral a través del análisis de variables independientes como: la motivación, satisfacción y clima laboral fundamentalmente, aparejadas estas a un procedimiento metodológico que culmina con la formulación de estrategias con la finalidad de encontrar y eliminar los efectos negativos que trae consigo el fenómeno de la rotación o fluctuación.

El problema científico diseñado para el trabajo sería el siguiente: ¿Cuáles son las causas que provocan la fluctuación laboral en la Fábrica de Órganos e Instrumentos Musicales?

La ponencia está constituida por dos capítulos, el primero es el Marco Teórico, el cual incluye modelos de Gestión de los Recursos Humanos de distintos autores creados a lo largo de la evolución de los Recursos Humanos así como el análisis de variables tanto independientes como dependientes . El segundo capítulo se inicia con la descripción del procedimiento metodológico aplicado en la entidad para el estudio de la fluctuación. Además se utilizaron los siguientes métodos y técnicas de investigación:

Empírico.

El método empírico o estadístico se manifiesta a lo largo del trabajo con el análisis efectuado a entrevistas y encuestas, dentro del cual se utilizaron:

- ✓ La observación.
- ✓ La comparación.
- ✓ La medición.

Teórico.

Al igual que el método empírico, el teórico se pone de manifiesto en todo el trabajo, y también en las encuestas y entrevistas analizadas. Se utilizaron de este método:

- ✓ Los históricos.
- ✓ Los lógicos.
- ✓ Hipotético deductivo.
- ✓ Modelación.
- ✓ Causales.

La importancia y relevancia del trabajo realizado en la Fábrica de Órganos e Instrumentos Musicales, es que por primera vez se expone de forma científica y con carácter verídico, dada la profundidad de las investigaciones, entrevistas y análisis de diferentes coeficientes, la situación que presenta la entidad en materia de Recursos Humanos, para lo cual se le brinda un conjunto de

estrategias y recomendaciones con el fin de reducir la fluctuación laboral de forma total o parcial.

DESCRIPCIÓN Y APLICACIÓN DE UN PROCEDIMIENTO METODOLÓGICO EN EL ANÁLISIS DE LAS CAUSAS Y EFECTOS DE LA FLUCTUACIÓN LABORAL.

Una vez concluido la parte introductoria en la que se trató el nacimiento y evolución de los Recursos Humanos, sin dejar de pasar por alto sus modelos y las variables que influyen en la fluctuación laboral, se inicia una nueva etapa, la descripción del procedimiento metodológico a aplicar en la entidad, con el objetivo de detectar las causas y efectos que origina la misma. Es válido aclarar que este procedimiento no será propuesto en la presente investigación ya que el mismo ha sido tomado del trabajo de maestría de la Lic. Margarita Hernández Vila.

La metodología a aplicar para el análisis de la fluctuación es la siguiente:

DESCRIPCIÓN DE UN PROCEDIMIENTO METODOLÓGICO PARA EL ANÁLISIS DE LA FLUCTUACIÓN LABORAL.

Este procedimiento metodológico consta de cuatro etapas, **la primera consiste en: El diagnóstico del Sistema de Gestión de Recursos Humanos; donde primeramente se caracterizará la empresa objeto de estudio.**

A continuación se diagnosticará el Sistema de Gestión de Recursos Humanos con el objetivo de corroborar que la fluctuación del personal es un problema

que existe en la entidad y es del conocimiento de la dirección y de los trabajadores en general.

Al realizar el diagnóstico se debe obtener elementos que prueben una deficiente gestión de los Recursos Humanos, también se puede detectar de forma temprana algunas causas que generan la fluctuación y como herramientas claves en este proceso se realizarán encuestas y entrevistas que permitan resumir criterios de los trabajadores con relación al subsistema en cuestión. En este caso se recomienda aplicar dichas técnicas al consejo de dirección, empleados de experiencia y una pequeña representación del sindicato.

Para determinar los problemas que afectan a los Recursos Humanos en la empresa se realiza una entrevista con miembros del Consejo de Dirección y empleados de experiencia, los mismos revelaran su opinión mediante una tormenta de ideas, esclareciendo las causas fundamentales que afectan al subsistema.

A través de la ponderación de estas causas, se obtiene en orden de importancia de las mismas en los Recursos Humanos (se recomienda efectuar la ponderación mediante votación escrita, de carácter privado e individual), dicho orden se efectuará de forma ascendente (de 1 hasta n), es decir la causa 1 será la más importante y n la menos importante. Para el mejor análisis de estas valoraciones, los datos se procesarán en una tabla o matriz de juicios, donde R_j será la sumatoria de los valores otorgados por los expertos (E). La R_j menor será la causa más importante y la R_j mayor será la de menor influencia en los Recursos Humanos. Por último se calculará el nivel de concordancia (C), para verificar si el grupo ha alcanzado un buen nivel de consenso en su opinión, el cual debe ser superior a un 60 %. Para esto se utilizará la siguiente forma:

$$C = (1 - V_n / V_t) \times 100$$

Donde

C: concordancia en por ciento

V_n : cantidad de expertos en contra del criterio predominante.

V_t : cantidad total de expertos

Al confirmar que existe en la entidad el fenómeno de la fluctuación laboral como efecto negativo se propone iniciar **la segunda etapa que consiste en: El análisis de la fluctuación laboral en la entidad.** Para ello se deberá:

1-Determinar las causas que provocan la fluctuación laboral.

2-Valorar el efecto que provoca la fluctuación laboral.

Para determinar las causas que provocan la fluctuación laboral se realizará un inventario de personal (resulta de gran importancia para la Gestión de Recursos Humanos el inventario de personal ya que este constituye la base de toma de decisiones en este campo). En este proceso se recoge y tabula información valiosa sobre el personal de la entidad, lo que constituye un registro importante sobre la constitución de la fuerza de trabajo.

Este registro contiene emplantillados en el centro, divididos o clasificados por categorías ocupacionales, sexo, nivel cultural, composición por edades y antigüedad.

A continuación se procederá a analizar los comportamientos de la variable fluctuación con la ayuda de los cálculos de los Índices de Fluctuación Real, Índices de Fluctuación General, Índices de Fluctuación Causal e Índices de Fluctuación Verdadera. El cálculo y análisis de los Índices de Fluctuación permitirán detectar los periodos más críticos, los motivos por los que algunos trabajadores abandonaron el centro y las áreas de mayor movimiento de salida del personal. Luego se calculará el Coeficiente de Rotación de los puestos durante un periodo con el fin de detectar aquellos con mayor índice de fluctuación y sus causas.

Inmediatamente se efectuará un análisis de las causas que pueden generar la fluctuación potencial y se comparará con las que aparecen en los registros de personal dadas por los trabajadores en el momento de abandonar la empresa, y de esta forma se considerará si existe coincidencia con los problemas planteados en el diagnóstico preliminar confeccionados por los expertos.

Para el cálculo de estos índices es imprescindible la utilización de entrevistas y encuestas que permiten conocer las razones que generan la fluctuación potencial. Por tanto es necesaria la determinación de una muestra ideal a la cual se le aplicarán las encuestas o entrevistas.

El tamaño de la muestra se determina mediante la expresión:

$$n = \frac{N}{1 + \frac{d^2 (N - 1)}{Z^2 (1 - \alpha / 2) p * q}}$$

Donde

n: tamaño de muestra.

N: tamaño de población.

d: error máximo permisible.

p: Probabilidad de éxito.

q: (1-p).

α : nivel confianza.

Z: distribución normal.

Se efectuará el cálculo con un nivel de confianza del 95% para un error de estimación de 0,10. Se estimará los valores de p y q en un 50% respectivamente.

Se calculará a continuación un muestreo estratificado que se utilizará cuando resulte necesario realizar una prueba de muestra en la que se puede diferenciar grupos con características propias como directivos, administrativos, servicios, técnicos y obreros.

Se utilizará la expresión:

$$ne = (n / N) \times Ne$$

Donde

ne = tamaño de muestra del estrato.

Ne = tamaño del estrato.

n = tamaño de la muestra.

N = tamaño de la población.

Luego se calculará los indicadores de Fluctuación Potencial (FP):

- Índice de Fluctuación Potencial (IFP)
- Índice de Fluctuación Potencial particular (IFPi)
- Coeficiente de Fluctuación Potencial (KFP)

Por último se entrevistarán algunos de los trabajadores que abandonaron la empresa en el periodo de análisis, y se confirmarán los motivos de las bajas de estas personas.

Analizar la incidencia de la fluctuación laboral en la entidad

Para analizar los efectos que conlleva la fluctuación se utilizarán las variables que han sido afectadas por la misma. En cada caso se analizará si existe correlación entre estas variables dependientes y la fluctuación laboral y si existe una variable moderadora que pueda influir en dicha correlación.

La tercera etapa consiste en: Analizar las posibles variables que inciden en la fluctuación laboral.

El estudio de las posibles variables que influyen en la fluctuación laboral conlleva a un diseño de encuestas detalladas que abarca suficiente información con respecto a la motivación y satisfacción que tengan las personas en la entidad, así como hacer un análisis del clima laboral en la empresa.

La cuarta y última etapa es: La formulación de estrategias para la solución de los problemas detectados.

Es imprescindible analizar:

Misión del subsistema de Gestión de Recursos Humanos:

Es lo denominado meta u objetivo supremo de una organización. Constituye la expresión más general de lo que desea hacer la entidad, su máxima aspiración, su rol desempeñado en la sociedad. Es lo que favorece la unidad y el interés de sus miembros, es una declaración de credos, filosofías, creencias y principios empresariales.

Se recomienda consultar elementos como: Volumen de trabajo, sector en que se enmarca y otros para una extensión de dimensión del alcance de la misión de la empresa.

Luego se recomienda:

Elaborar matrices MEFI, MEFE y DAFO de los Recursos Humanos.

Es un análisis interno que constituye un trabajo complejo de realizar, pues no solo es un mero inventario de recursos.

La orientación del análisis externo se encamina hacia una evaluación del potencial de la empresa, su capacidad global como un sistema que influye todas las capacidades específicas desarrolladas en función básica de la empresa.

La confección de la matriz de evaluación de factores internos (MEFI) permitirá evaluar la situación interna de la entidad ya que este identificará los elementos claves del éxito de la organización, fortalezas y debilidades; mientras que con la matriz MEFE se conocerá la situación externa de la empresa, mediante la identificación de factores claves del entorno, oportunidades y amenazas.

Para la confección de la MEFI se procederá de la siguiente forma:

- 1- Confeccionar una lista de fortalezas y debilidades principales que posea la empresa (entre 5 y 20 factores).
- 2- Ponderar cada factor con los valores 0 y 1, donde 0 indica sin importancia y 1 de gran importancia.
- 3- Clasificar de 1 a 4 cada factor para indicar si representa una debilidad importante (clasificación 1), una debilidad menor (clasificación 2), una fortaleza menor (clasificación 3), y una fortaleza mayor (clasificación 4).
- 4- Multiplicar la ponderación por su clasificación de forma tal que se obtenga un resultado ponderado para cada variable.
- 5- Sumar los resultados ponderados y así obtener el resultado total ponderado.

Para elaborar la matriz MEFE se sigue los mismos pasos que para la confección de la MEFI, solo se diferencia en la asignación de la clasificación a cada factor, otorgándole clasificación 1 a la amenaza más importante y 2 a la menos importante, a las oportunidades de mayor peso se le asigna clasificación 4 y a las de menos importancia clasificación 3.

El resultado total ponderado puede oscilar de una sumatoria baja de 1,0 a una alta de 4,0 siendo el promedio 2,5.

En la MEFI los resultados mayores de 2,5 representan una fuerte posición interna de la empresa, mientras que si el valor final es menor de 2,5 muestra una débil posición interna. En la MEFE si el resultado es mayor de 2,5 significa un predominio de amenazas en el entorno, y si es menor de 2,5 entonces, las oportunidades superan a las amenazas.

La fusión de estas dos matrices deviene en la matriz DAFO, donde se crean las estrategias óptimas a seguir.

La DAFO tiene como objetivo lograr la combinación de los factores externos e internos del Sistema de Gestión de los Recursos Humanos.

Para la confección de la DAFO se sigue los siguientes pasos:

- 1- Entrada de datos: la información de los factores externos se desglosa en oportunidades y amenazas. La información de los factores internos se desglosa en fortalezas y debilidades.
- 2- Generación de estrategias: Se combinarán las amenazas, oportunidades, fortalezas y debilidades con el fin de crear estrategias apropiadas para cada cuadrante.

Las estrategias se clasifican en:

Estrategias tipo FO (estrategias ofensivas: permiten aprovechar las fortalezas y oportunidades).

Estrategias tipo FA (estrategias defensivas: permiten aprovechar las fortalezas y enfrentar las amenazas)

Estrategias tipo DO (estrategias adaptativas: están dirigidas a disminuir las debilidades y aprovechar las oportunidades)

Estrategias tipo DA (estrategias de supervivencia: permiten disminuir las debilidades y enfrentar las amenazas).

La matriz DAFO tendrá el siguiente formato

	Oportunidades	Amenazas
Fortalezas	FO	FA
Debilidades	DO	DA

APLICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO METODOLÓGICO EN LA FÁBRICA DE ÓRGANOS E INSTRUMENTOS MUSICALES.

Diagnóstico del sistema de Gestión de los Recursos Humanos.

Caracterización de la entidad objeto de estudio.

La Fábrica de Órganos e Instrumentos Musicales es una UEB subordinada al Centro Provincial de la Música de Holguín “Faustino Oramas”, y del Instituto Cubano de la Música (ICM).

Es una organización estatal atendiendo a la pertenencia de su patrimonio, y de acuerdo a la actividad que realiza se puede considerar principalmente como una entidad productiva ya que fabrica órganos e instrumentos musicales a la

vez que presta servicios de mantenimiento y reparación de estos (aerófanos e instrumentos de cuerdas).

La entidad se encuentra ubicada en la Carretera Gibara no. 301, Reparto Alcides Pino, municipio Holguín, provincia Holguín.

Con respecto a la estructura organizativa que practican se caracteriza por ser lineal funcional dado por la existencia de órganos funcionales asesores del dirigente, donde las órdenes se emiten por canales de la estructura lineal, o sea, del dirigente a los ejecutores, sin embargo la estructura organizativa diseñada en sus informes se caracteriza por ser lineal (ver anexo No. 12).

La **misión** de la Fábrica de Órganos e Instrumentos Musicales es la siguiente: **Propiciar la protección y enriquecimiento del patrimonio folklórico musical de territorio, incentivando la creación, promoción y comercialización de los instrumentos musicales con una proyección nacional e internacional, brindando y desarrollando de esta forma los valores de nuestra cultura e identidad.**

La fábrica al no tener formulada su **visión**, el trabajo le propone la siguiente **“Ser el pilar esencial de la tradición organística en el país y centro de referencia nacional como fábrica de instrumentos musicales.”**

El objeto empresarial del centro es: Aumentar y perfeccionar la producción con una atención diferenciada a las zonas de riesgo y barrios no electrificados con una producción seriada de órganos neumáticos.

Las funciones que presenta la fábrica son las siguientes:

- ✓ Construir y reparar órganos.
- ✓ Construir juegos de cuerdas de guitarra, contrabajos, bajos, babybajos, tres y requintos.
- ✓ Confección de piezas musicales.
- ✓ Reparación de pianos.
- ✓ Construcción y reparación de guitarras.

Con respecto a los factores que más inciden en la empresa dentro del entorno general se encuentran el factor económico, el cual se destaca por el nivel deficiente de empleo que posee la empresa dado por diferentes motivos, así también como la carencia de proveedores que le permita a la fábrica mantener una disponibilidad de materias primas óptimas.

Otro factor que influye es el socio-cultural, porque a pesar de las malas condiciones que presenta, lo cual incide en el nivel tan alto de fluctuación, no ha afectado en lo más mínimo el aporte social y el valor cultural que ofrecen sus trabajadores en su entrega diaria y en su conducta hacia el trabajo.

Aunque la empresa no afecta al medio ambiente de forma significativa el ruido que emiten los diferentes equipos durante la jornada laboral originan un nivel de contaminación hacia el medio.

Dentro de los factores específicos se encuentran los proveedores, estos son:

- ✓ DIVEP.
- ✓ Labatur.
- ✓ Emsuna.
- ✓ Empresa Eléctrica.
- ✓ Acinox.
- ✓ Proveedores de transporte.

Es necesario especificar que la materia prima fundamental de la fábrica, la madera, que no cuenta con proveedores fijos, va a ser un factor determinante en los principales resultados obtenidos durante la investigación, dada la carencia de estos la empresa no puede elaborar planes productivos y mucho menos cumplirlos.

No presenta la amenaza de perder clientes por la existencia de otros competidores, ya que la misma es única en su tipo en el país.

Sus principales clientes son:

- ✓ Talento artístico profesional del Centro Provincial de la Música.
- ✓ Escuela Vocacional de Arte.
- ✓ Pedagógico José de la Luz y Caballero.
- ✓ Escuela Instructores de Arte.
- ✓ Instituciones municipales, provinciales y otros organismos del estado.
- ✓ Población en general.

Diagnóstico del Sistema de Gestión de los Recursos Humanos.

El diagnóstico del Sistema de Gestión de Recursos Humanos en la fábrica se efectuó con el propósito de obtener las causas y condiciones que puedan provocar afectaciones o inestabilidad en dicho subsistema.

Para la realización de este diagnóstico se partió de la confección del diagrama Ishikawa, Causa-Efecto o Espina de Pescado, mediante la técnica de Tormenta de Ideas, en la que participaron algunos empleados de experiencia, una representación del Sindicato y el Director de la empresa en cuestión. Luego de la reducción del listado en la que se determinaron mediante el consenso de los participantes ocho causas principales que inciden en los Recursos Humanos en la entidad, se procedió a realizar las encuestas de forma individual a 5 obreros de experiencia, dos representantes del Sindicato y el dirigente de la fábrica.

A través de las encuestas se resumió el criterio de los participantes (Ver anexo No.13) y los resultados se obtuvieron mediante la ponderación de las ocho causas principales. Las de mayor incidencia fueron:

- Malas condiciones de trabajo.
- Falta de estimulación.
- Inestabilidad en la fuerza laboral.

Con un nivel de concordancia de 87,5 %; 87,5 % y 75% respectivamente y las de menor incidencia fueron:

- Lejanía.
- Poca superación.
- Deficiente selección del personal.

Solo esta última alcanzando un nivel de concordancia inferior al 60 %.

Luego de este proceso se analizaron los elementos que componen el Subsistema de Gestión de Recursos Humanos según el modelo de Chiavenato y se llegó a la conclusión de que los Subsistemas de Alimentación, Aplicación, Desarrollo y Mantenimiento presentan problemas en su funcionamiento, ya que en cuanto al primero: existen serias dificultades a la hora de adquirir la fuerza de trabajo que requiere la empresa. Con respecto al Subsistema de Alimentación, no existe análisis y descripción certera de los cargos que poseen los trabajadores, así como dificultades con respecto a los movimientos de personal. En el Subsistema de Mantenimiento hay problemas en la remuneración y seguridad en el puesto de trabajo y por último en el de Desarrollo no se llevan a cabo planes de mantenimiento y capacitación de personal.

Análisis de la fluctuación laboral en la empresa.

Inventario de personal.

Con la realización de un inventario de personal en la fábrica se inicia el análisis de la fluctuación laboral, con el fin de detectar los motivos por los cuales las personas deciden abandonar el centro de trabajo.

La tabla número 1 muestra la composición laboral existente en el 2005 clasificada por sexo y categoría ocupacional.

TABLA # 1

Categoría ocupacional	Hombres		Mujeres		Total	
	%	Cantidad	%	Cantidad	%	Cantidad
Técnico-Administrativo	5,56	1	11,11	2	16,67	3
Obrero	61,11	11	-	-	61,11	11
Servicio	16,67	3	5,56	1	22,22	4
Total	83,33	15	16,67	3	100	18

Durante el año 2005 en la entidad laboraron un total de 18 personas, cumpliéndose la plantilla en un 39,13 %, ya que la cantidad óptima de trabajadores que debe tener la fábrica es 46. Este por ciento tan bajo se debe al abandono del centro por parte de los obreros en los últimos años, pues de 39 que deben figurar, solo quedaron 11 en la fábrica, para un 28,21 % de cumplimiento de la plantilla en esa categoría ocupacional.

Del total de trabajadores, el 16,67 % laboró en el área administrativa, el 22,22 % correspondió a la esfera de los servicios y el 61,11 % restante se encontraba vinculado a la producción (ver anexo No. 14). No obstante, debido a la carencia de mano de obra que presentaba la entidad, en muchas ocasiones el administrador del centro operaba como un obrero más.

Es válido significar el predominio del sexo masculino en la plantilla vigente, representando este el 83,33 % de los trabajadores, debido fundamentalmente a las características del trabajo que se realiza en la fábrica, vinculado con la

carpintería, la música, y otras actividades que tradicionalmente han ejecutado los hombres. Las mujeres que operan en la entidad solo cubren la parte administrativa y/o de servicio. El anexo No. 15 muestra la proporción entre los dos sexos.

El nivel educacional de los trabajadores en general tiende a ser bajo, debido a que las actividades que se realizan en la fábrica no requieren un alto esfuerzo intelectual, mas bien, está relacionado con las habilidades que se desarrollan en la práctica, por lo que se puede asegurar que el nivel de preparación de estas personas está en correspondencia con las actividades que desempeñan.

La tabla número 2 muestra la proporción de hombres y mujeres en los niveles que compone la formación educacional.

TABLA # 2

Nivel escolar	Cantidad de hombres	Cantidad de mujeres	Por ciento de hombres	Por ciento de mujeres	Cantidad total de trabajadores	Por ciento que representan
Universitario	-	-	-	-	-	-
Técnico-Medio	-	1	-	5,56	1	5,56
Preuniversitario	6	1	33,33	5,56	7	38,89
Medio	5	1	27,78	5,56	6	33,33
Primario	4	-	22,22	-	4	22,22
Total	15	3	83,33	16,68	18	100

La composición por edades de los trabajadores de la fábrica de órganos en conjunto con la categoría ocupacional a la que pertenecen se relaciona en la siguiente tabla.

TABLA # 3

Grupos de edades (años)	Cant. de Téc.-adm.	% de Téc.-adm.	Cant. de obreros	% de obreros	Cant. de servicio	% de servicio	Cant. total de trabajadores	% que representan
<30	-	-	2	11,11	-	-	2	11,11
30-35	1	5,56	-	-	-	-	1	5,56
36-45	1	5,56	1	5,56	2	11,11	4	22,22
46-55	1	5,56	2	11,11	-	-	3	16,67
>55	-	-	6	33,33	2	11,11	8	44,44

Total	3	16,67	11	61,11	4	22,22	18	100
-------	---	-------	----	-------	---	-------	----	-----

El estudio de la pirámide de edades que se muestra en el anexo No. 17 arrojó que: La fábrica cuenta con solo dos trabajadores menores de 30 años, solo uno se encuentra en el rango de 30 a 35 años, cuatro tienen de 36 a 45, tres de 46 a 55 y ocho son mayores de 55 años, representando esto un 11,11 %, 5,56 %, 22,22 %, 16,67 %, y un 44,44 por ciento respectivamente de la plantilla total. Es evidente el envejecimiento que existe en el colectivo laboral, donde la mayoría de los trabajadores se han jubilado o lo harán en un futuro cercano. La empresa se ha visto obligada a contratar nuevamente a los trabajadores retirados, debido a que no existe un relevo inmediato para sustituirlos.

En cuanto a la antigüedad en el centro, un número considerable de personas sobrepasan los diez años de vida laboral en el mismo, estos forman parte de la tradición organística de la provincia. Es de suponer que este sea un colectivo con experiencia y habilidad en la producción de órganos y otros instrumentos musicales.

La tabla que se presenta a continuación, indica la antigüedad de los trabajadores de la entidad, divididos según la categoría ocupacional a la que pertenecen.

TABLA # 4

Años de antigüedad	Cant. de Téc.-adm.	% de Téc.-adm.	Cant. de obreros	% de obreros	Cant. de servicio	% de servicio	Cant. total	% que representan
< 3	-	-	1	5.56	1	5.56	2	11.11
3-5	-	-	3	16.67	2	11.11	5	27.78
6-15	1	5.56	3	16.67	1	5.56	5	27.78
>15	2	11.11	4	22.22	-	-	6	33.33
Total	3	16.67	11	61.11	4	22.22	18	100

Análisis de las causas que inciden en la fluctuación real.

Para realizar un análisis con mayor profundidad sobre cuáles son las razones que incitan a los trabajadores a marcharse de la entidad, se analizó el comportamiento de las bajas 5 años antes y después del 2000 y de esta forma valorar mejor el fenómeno de la fluctuación real, ya que si se procediera a una

comparación entre dos años no resultaría tan significativo como entre dos quinquenios. La evaluación de la estabilidad de la fuerza de trabajo fue posible gracias al conocimiento de algunos valores de la fluctuación real, de los cuales se obtuvo la siguiente información.

TABLA # 5

Motivo de la baja	1996-2000	2001-2005
Decisión de la empresa	-	-
Socialmente necesarias -Movilización de las FAR	1	1
Inevitables o biológicos -Jubilación	13	6
Motivos laborales -Mejoras salariales	14	12
Motivos personales -Solicitud propia	1	1
Total de bajas	29	20

Como se observa en la tabla, aunque existen distintos motivos de fluctuación, los laborales se destacan más que los otros por la cantidad de trabajadores que se encuentran en esta categoría. En el periodo 1996-2000 se produjeron un total de 29 bajas, de ellas el 51,72 % fueron por motivos laborales, motivos personales y socialmente necesarias ambas con un 3,44 % y 13 jubilaciones, representando un 44,82 %. Como se puede apreciar en este periodo no se produjeron bajas causadas por la decisión de la empresa.

En el periodo 2001-2005 las bajas continuaron, aunque disminuyeron en 9 personas, reduciéndose de 14 en el periodo pasado a 12 en el actual los de motivos laborales, que representan el 60 % de la fluctuación ocurrida. Disminuyó casi a la mitad con respecto al periodo pasado, las de motivo inevitables o biológicos, por la jubilación de 6 trabajadores, representando un 20,68 %. Del total se acumuló una baja por motivo personal y otra socialmente necesaria representando cada una de estas un 5 %.

En general, la información de la tabla expresa que no existe tanta variedad en los motivos causantes de altas fluctuaciones en la fábrica, los mismos se centran principalmente en motivos laborales, biológicos o inevitables, y en menor medida las demás causas.

El motivo más significativo dado el grado de afectación que le ha producido a la empresa, tanto en un periodo como en otro, es el motivo laboral con un 51,72 % y 60 % respectivamente, le sigue la causa inevitable o biológica con un 44,32 % y 20,68 % respectivamente, y el tercer lugar lo ocupa las causas socialmente necesarias y las personales, afectando en cada periodo y por razón de una persona, que representa el 3,44% en el primer periodo y el 5 % en el segundo.

Como se pudo apreciar, no hubo bajas causadas por la empresa en ninguno de los periodos, esto muestra en sentido general, la calidad y disciplina de los trabajadores que han ejercido en el centro.

Utilizando los datos reflejados en la tabla No 5, se procedió a calcular los Índices de Fluctuación General, Índices de Fluctuación Particular y los Índices de Fluctuación Verdadero. La siguiente tabla muestra los resultados obtenidos.

TABLA # 6

Índices de Fluctuación	1996-2000	2001-2005
Índice de Fluctuación General (IFG)	79,55 %	55,56%
Índice de Fluctuación Particular (IFKi)		
Motivo Inevitable	44,83 %	30 %
Socialmente Necesario	3,45 %	5 %
Motivo Personal	3,45 %	5 %
Motivo laboral	48,28 %	60 %
Índice de Fluctuación Verdadero (IFV)	51,72 %	65 %

Aunque los Índices de Fluctuación General son bastantes elevados en ambos periodos, el segundo es un 23,99 % menor, cifra que no constituye una mejoría para la fábrica, ya que el Índice de Fluctuación Verdadera sí es superior en el

segundo quinquenio analizado. Las causas que más inciden en el Índice de Fluctuación Particular son las inevitables y la que ocurren por motivos laborales. Durante los años emprendidos entre 1996 y 2000 un gran número de personas se jubilaron, por eso, esta causa es un 14,82 % mayor que en el segundo periodo de análisis, y en este último debido a las desventajosas condiciones de trabajo, salario y estimulación, los motivos laborales, con un 60 %, constituye la causa principal de que varias personas hallan tomado la decisión de abandonar la fábrica.

En cambio los motivos socialmente necesarios y personales ocupan los lugares más bajos en el IFKi, con un 3,45 % y 5 % respectivamente para cada periodo. Ninguna salida del centro ocurrió por decisión de la empresa.

Es importante para la fábrica conocer cuales son los puestos que más fluctúan, por eso se procedió al cálculo del Coeficiente de Rotación por Puestos de Trabajo. Los obreros constituyen la categoría ocupacional de mayor influencia en el fluctuación laboral; dicha categoría está integrada por: Constructor de Cuerdas A, Pulimentador, Ayudante General, Tornero, Técnico en Piano, Mecánico Ajustador, Técnico en Vitrola, Carpintero Ebanista y Carpintero A. Los puestos que más fluctúan en la categoría de obreros se muestran en la siguiente tabla.

TABLA # 7

Obreros	Bajas ocurridas en el periodo 2001-2005	Personas que han ocupado el puesto en el periodo 2001-2005	KRPTi (%)
Constructor de Cuerdas A	6	12	33,33
Pulimentador	2	5	40
Mecánico Ajustador	1	3	50
Carpintero A	2	5	40
Total	11	25	44

Los constructores de Cuerdas constituyen el puesto de trabajo que presenta menor coeficiente de rotación, ya que debido a que la mayoría de los obreros no poseen el calificador de cargo adecuado, se les otorgó el que más se le acercara a la labor que desempeña y al de mayor salario, que es el de Constructor de Cuerdas A, aunque las actividades que realizan no sean específicamente las que describe el puesto. El resto de los puestos que se muestran en la fábrica poseen mayor Coeficiente de Rotación.

Análisis de la Fluctuación Potencial.

En el capítulo pasado se abordó de forma teórica el fenómeno de la fluctuación potencial, ya que se considera el factor clave para la prevención y reducción de la fluctuación real. La fluctuación potencial no es más que el trabajador o los trabajadores que piensan abandonar la empresa y todavía no lo han hecho, pero sí han realizado acciones para poder irse de la entidad. La detección de la fluctuación se lleva a cabo mediante la aplicación de encuestas, una vez conocido el tamaño de la muestra a entrevistar.

En la encuesta aplicada a los trabajadores aparece se obtuvo la información necesaria para poder calcular los índices de la fluctuación.

La encuesta fue aplicada tomando una representación de trabajadores por categoría ocupacional, ya que la fluctuación no solo se produce por trabajadores directos a la producción, sino por otros que también se marchan de otras áreas de la empresa.

TABLA # 8

INFORMACIÓN	CANTIDAD
Fluctuantes por motivos laborales	10
Fluctuantes por motivos personales	2
Total de fluctuantes potenciales	12
Total de encuestados	14
Total de trabajadores	17

Del total de las encuestas el 85% dio positivo a la pregunta de si había pensado abandonar el centro, para una cantidad de 12 fluctuantes potenciales,

de esta cantidad 10 desean dejar la entidad por motivos laborales, lo que representa un 83 %, y 2 trabajadores desean dejar el centro por motivos personales, representando el 16 % aproximadamente del total de los trabajadores fluctuantes potenciales.

Del total de encuestados, uno pertenece al grupo de edades entre 17 a 30 años de edad, representando el 7,14 %, 4 se encuentran en el grupo de edades de 31 a 40 años, para un 28,57 %, 2 entre 41 y 50 años para un 14,28 %, 4 entre 51 y 60 años para un 28,57 % y 3 con más de 61 años que constituye el 21,43 % del total de encuestados. Dada la particularidad de la fábrica en cuanto a la desproporción de su plantilla (3 mujeres y 15 hombres), se decidió incluir en las encuestas a todas las trabajadoras con el fin de buscar una proporcionalidad en cuanto al género de los entrevistados, por lo que el por ciento de las mujeres fue de un 21,43 % y de hombres un 78,57 %. Con esto se pone de manifiesto que el criterio de algunos expertos de que la mujer es un factor determinante a la hora de analizar la fluctuación laboral (ya que éstas abandonan más que los hombres el puesto de trabajo) carece de validez para este centro. En el análisis del grado de escolaridad de los encuestados se obtuvo que 4 trabajadores tienen el 6to o 7mo grado terminado para un 28,57 %, uno terminó el 8vo grado y otro el 9no, los dos sumados representan el 14,28 %, 7 son bachilleres para un 50 % y uno posee estudios politécnicos, lo que representa el 7,14 %.

La encuesta aplicada ofrecía otras informaciones, estas eran con respecto a los aspectos que le agradaban y los que no al encuestado. Se obtuvo en general resultados desventajosos, pues, aunque muchos destacaban que lo que más le agradaba eran las relaciones humanas, el compañerismo y la tradición de su oficio, la mayoría planteó que lo que le desagradaba eran las malas condiciones de trabajo, los bajos salarios, la tecnología atrasada y obsoleta, así como la carencia de equipos e instrumentos de trabajo, la carencia de alimentos (no tienen almuerzo ni merienda), la falta de superación y la pobre atención al hombre.

Además de todos estos aspectos analizados, con respecto a la aplicación de la encuesta de fluctuación potencial, se pudo calcular los Índices de Fluctuación Potencial, Potencial Particular y el Coeficiente de Fluctuación Potencial, de ahí se obtuvieron los siguientes resultados:

El Índice de Fluctuación Potencial por motivos laborales es de 59 %, quiere decir esto que es alto. El Coeficiente de Fluctuación Potencial brinda mayor confiabilidad a la situación con vista a la fluctuación futura, este se calcula con el total de encuestados dando como resultado que, de 14 encuestados 12 desean abandonar el centro, lo que representa aproximadamente el 85 %, donde el 68% son los trabajadores que desean marcharse por motivos laborales y el 16% aproximadamente son los que desean marcharse por motivos personales. Ver en la tabla # 9.

TABLA # 9

ÍNDICE DE FLUCTUACIÓN POTENCIAL	%
Índice de Fluctuación Potencial (IFP)	70,58
Índice de Fluctuación Particular (IFPi)	
• Personal	11,76
• Laboral	58,82
Coeficiente de Fluctuación Potencial	
• Personal	14,28
• Laboral	71,42

Como se pudo corroborar, en el análisis de la Fluctuación Potencial, los motivos laborales son predominantes en comparación con los personales, si el motivo es laboral, es responsabilidad de la entidad la decisión de abandonar de este trabajador, por lo que la empresa debe actuar a favor de retenerlo. Lo contrario sería si fuese un motivo personal, la entidad no podría hacer nada y le convendría dejarlo, pues la afectaría la insatisfacción y desmotivación de esta persona.

Análisis de la entrevista de seguimiento a desvinculados.

Esta entrevista se le realizó a un total de seis trabajadores con la ayuda de un cuestionario que aborda esa temática.

El total de desvinculados entrevistados son del sexo masculino; El 33,33 % tienen una edad ubicada en el rango de 30-40 años, el 16,67 % tiene de 41 a

49 años, y tres de ellos tienen más de 50 años de edad, representando el 50% de los entrevistados.

El nivel de escolaridad de la mayoría es de obrero calificado (66,67 %), y la categoría ocupacional predominante es la de obrero, confirmándose ésta como la que más fluctúa. Todas estas personas han permanecido en la fábrica un largo periodo, dos de ellas entre 5 y 10 años (el 33.33 %) y cuatro han estado por más de 10 años (el 66.67 %).

Los motivos por los cuales estas personas abandonaron el centro se repitieron en cada una de las entrevistas realizadas, y los mismos concuerdan con las causas de la fluctuación real y potencial; estos se resumen en: problemas salariales y de estimulación, malas condiciones de trabajo que incluye la carencia de almuerzo y merienda, poca superación y por último (no por eso el menos importante), la escasez de materias primas, lo que implicaba trabajar fuera de la especialidad a la que pertenecían.

Los criterios sobre qué aspectos se deben mejorar en la fábrica también coinciden, es evidente que los mismos se centran en mejorar las condiciones de trabajo, que se les estimule moral y materialmente y que no exista carencia de materiales de trabajo.

Actualmente, el 66.67 % de los entrevistados se encuentra trabajando y manifiestan estar más conformes con las condiciones de trabajo, salario y contenido de trabajo. Sin embargo, a la pregunta de que si regresaría al centro, el 50 % contestó afirmativamente, pero solo si se solucionan los problemas antes expuestos.

Analizar la incidencia de la fluctuación laboral en la fábrica.

La fluctuación laboral influye de cierta forma sobre variables importantes para el buen desempeño de la empresa tales como:

Ausentismo.

Esta variable no pudo ser analizada con la validez requerida debido a la falta de datos necesarios para el estudio de cómo la fluctuación ha afectado el buen desenvolvimiento de los Recursos Humanos en la entidad.

La fluctuación incide además en:

Trabajo de contratación y salida

La fábrica incurre en gastos de materiales de oficina como papeles, planillas y otros documentos, tanto para las bajas como para las altas; además del gasto de tiempo en la realización de entrevistas y pruebas de conocimientos a las personas que se incorporan a la actividad.

Plan de capacitación.

Debido a las funciones específicas que se desarrollan en la construcción del órgano, cuando un trabajador se incorpora a la vida laboral de la fábrica debe pasar determinado tiempo aprendiendo los pasos necesarios para cumplir con su función en la empresa. De esta actividad se encargan los mismos obreros, quienes invierten tiempo y esfuerzo en transmitirles a los discípulos sus conocimientos sobre la actividad.

Mala imagen de la empresa.

Este es uno de los efectos más peligrosos que puede traer consigo la fluctuación de personal, ya que cuando las personas abandonan la fábrica, le transmiten a familiares, amigos y conocidos sus impresiones sobre la entidad, y estos a su vez hacen su versión del asunto con otras personas, y así sucesivamente. En esto influye, por supuesto, las malas condiciones de trabajo de la entidad, los bajos salarios y otros factores desventajosos del centro. Por tanto, es evidente que la fábrica presente serias dificultades a la hora de contratar el personal requerido.

Salarios pagados sin resultados equivalentes.

Un número significativo de personas abandonan el centro al poco tiempo de haberse incorporado al colectivo de trabajo, y como ya ha sido explicado con anterioridad, debido a la particularidad de los puestos de trabajo en cuanto a las tareas que realizan para la fabricación de los órganos y demás instrumentos musicales, se deduce que estas personas no hayan rendido en su labor lo suficiente, por lo que se afirma que el salario percibido no compensa el trabajo realizado.

Variables independientes que inciden en la Fluctuación Laboral.

Una vez analizado el inventario de personal y calculado los índices y coeficientes de la Fluctuación Potencial, se procede a determinar las variables

principales que inciden en la fluctuación de la entidad, para esta tarea se realizaron un sin número de entrevistas a los trabajadores que ofrecerían dicha información, apoyándose también en los registros de personal y en los resultados de las encuestas de fluctuación potencial realizadas anteriormente. De hecho, existen muchas variables que pueden afectar a la fluctuación laboral, pero las más destacadas por la influencia negativa que han tenido para la empresa fueron:

- ✓ Satisfacción laboral.
- ✓ Motivación.
- ✓ Clima laboral.

A continuación se analizarán estas variables por su orden, y para hacer el estudio más consistente sería válido conocer otros aspectos. Se realizó la encuesta múltiple que aparece en anexo pregunta 1.

Esta encuesta fue aplicada a 14 trabajadores del centro tratando de obtener opiniones de todas las áreas, tanto productivas, administrativas, de servicios, etcétera; ya que las bajas, como se dijo anteriormente, procedían de todas ellas, quiere esto decir que la fluctuación de la empresa no se centra en un área determinada o principal. De estos 14 trabajadores encuestados, tomaron participación las únicas tres mujeres que trabajan en el centro y 11 hombres que representaron diferentes áreas de trabajo, lo que expresa un 21% de mujeres encuestadas y un 79% de hombres respectivamente, esto se demuestra claramente una superioridad numérica en el sexo masculino.

De todas estas personas encuestadas una sola se encuentra entre los 18 y 23 años, 5 están entre los 31 y 50 años y el resto (8 trabajadores) tienen más de 50 años de edad, representando un 7%, 36% y 57% respectivamente del total de encuestados (14 encuestados -100%).

La distribución de los encuestados según su categoría ocupacional estuvo hecha de la siguiente forma: 2 administradores para un 14,2 %, 4 trabajadores de servicios para un 28,5% y 8 obreros para un 57% aproximadamente.

Estos datos arrojaron conclusiones muy interesantes. El primer análisis indica que la plantilla obrera está cubierta en su mayoría, por personas con varios años de experiencia, y otras, en su minoría, con pocos años (jóvenes), esto supone que exista un índice bajo de fluctuación potencial y real (se consideran los jóvenes altos fluctuantes), sin embargo, los resultados obtenidos no se

comportaron de esa forma, ya que tanto personas experimentadas (una entre 6 y 10 años de experiencia, 4 entre 11 y 15 años y 3 con más de 21 años), como no experimentadas (una entre 1 y 2 años de experiencia y 5 entre 3 y 5 años) han respondido afirmativamente la pregunta de sí habían pensado irse de la empresa en los últimos meses.

Realmente no es de extrañar estos resultados si se conoce de cerca la grave situación que presenta la entidad, casi a punto de perder su objeto social, la cual no ha podido por diferentes razones componer la plantilla original de la fábrica de sus inicios (46 trabajadores), manteniendo a duras penas la plantilla actual (17 trabajadores) y con la amenaza frecuente de reducir este número, donde es válido aclarar que una parte de esta plantilla actual es mantenida por obreros de la empresa que se jubilaron, a los cuales se les ha abierto un contrato, pagándole el salario completo como trabajador fijo del centro. Otra parte de la plantilla es mantenida por trabajadores que poseen una buena experiencia, pero muchos se encuentran desmotivados y han pensado marcharse de la entidad, y la otra parte, la componen los jóvenes trabajadores, que representan la menor cantidad. Ahora, que estos jóvenes representen la minoría no significa que sea beneficioso para la fábrica, lo que realmente expresa esto es que la entidad no cuenta con el relevo necesario para continuar con su empresa, sus producciones, ni con su tradición, significa que el centro no tiene atractivo para reclutar obreros, realizar un buen estudio de selección del personal y finalmente, formar una nueva generación de organistas y fabricantes de instrumentos musicales.

Análisis de la satisfacción laboral.

El análisis de la variable independiente satisfacción laboral resulta un aspecto de obligado interés en el estudio de la fluctuación de personal como variable dependiente. La misma influye en la calidad y eficiencia que se pueda alcanzar en el cumplimiento de una meta determinada.

Para la investigación de dicha variable se hizo necesaria la aplicación de la encuesta múltiple que se muestra en el anexo (recoge la información sobre tres variables en estudio: satisfacción, motivación y clima laboral, con el propósito de ahorrar tiempo y esfuerzo por parte de lo encuestados), donde en su pregunta número III se muestra si los trabajadores se sienten o no

satisfechos en la fábrica, además de averiguar cuáles eran las razones que generaban la insatisfacción, en el caso de existir.

Para un mejor estudio de los resultados se agruparon las clasificaciones MM, M, R y B, E; siendo las primeras respuestas negativas para el centro y las segundas respuestas positivas.

Como conclusión se alcanzó un resultado favorable en la mayoría de las preguntas del punto III, sin embargo salen a relucir aspectos negativos que atentan contra la satisfacción del colectivo. El 92,86 % de los encuestados opinó que el salario que perciben no les alcanza para sufragar sus necesidades personales y un 87,7 % no creen que el salario que ganan compense la actividad que realizan; en cuanto al ambiente de trabajo, el 78,57 % piensa que no existe seguridad ni protección en las áreas. Estas consideraciones inciden en gran medida en el incremento de la fluctuación potencial y real. Los restantes puntos tratados en la pregunta recibieron opiniones positivas, pues el 78,57 % considera que existen buenas relaciones entre todos los compañeros de trabajo, que sus criterios son escuchados por la dirección de la fábrica y que existe una buena comunicación en el área a la que pertenecen. El 71,43 % puede decidir como y cuando debe realizar su trabajo, es del criterio de que el contenido de su actividad es flexible y que su jefe es calificado y dirige correctamente. En cuanto a la satisfacción con el trabajo realizado, solo el 28,57% respondió que sí lo estaba.

Analizando los resultados de la encuesta, se puede afirmar que las causas que inciden de forma negativa en la satisfacción de los trabajadores de la Fábrica de Órganos, se relacionan con el salario recibido, el que le resulta insuficiente y con las condiciones laborales que lo rodean. Coincidiendo estas razones con algunas por las cuales ciertos trabajadores desean abandonar el centro. Es por eso que se hace necesario investigar sobre cómo el trabajador percibe las condiciones de trabajo en la que se desenvuelve, para lo cual se utiliza una encuesta que se muestra en el anexo No. 27. En ella se toma igual tamaño de muestra. Para el posterior análisis de la misma se establecen las clasificaciones óptima y aceptable como convenientes para la entidad y las clasificaciones regular, malo y pésimo como inconvenientes.

De los resultados que arrojó dicha encuesta se infiere que la fábrica posee elementos desfavorables que perjudican sus condiciones laborales. Según las

personas que forman parte de la muestra seleccionada, la iluminación, los baños higiénicos y los bebederos son calificados de regulares; los instrumentos y equipos de trabajo de malos; la ventilación y limpieza aceptables; y el horario y descanso establecidos de óptimo.

Es válido aclarar que en el centro las personas carecen de almuerzo, merienda y ropas de trabajo, por lo que estos aspectos no fueron analizados en la encuesta.

Análisis de la motivación laboral.

El estudio de la motivación conllevó a realizar una encuesta sobre esta variable, la cual puede consultarse en el anexo pregunta 3 inciso 2 y pregunta 2 inciso 1.

De los 14 encuestados el 71,42 % expresó estar desmotivado con el trabajo que realiza, esto realmente constituye un aspecto negativo para la empresa; mediante entrevistas con estas personas se pudo detectar que una de las causas que más daña a la motivación en el centro es la falta de trabajo dado por la carencia de madera (materia prima fundamental). El 28,57 % plantea que a veces muestra confianza en las personas que le rodean para realizar el trabajo en equipo, alegando que existe falta de compañerismo, otros especificaron que tienen su círculo de amistades, y otro por la característica de su puesto (Jefe de Almacén). El resultado general fue negativo.

El 35 % opinó tener siempre confianza en las personas que lo rodean, y el 50 % de los encuestados generalmente. Esto es evidente ya que la mayoría de los trabajadores llevan años trabajando juntos, por lo que han creado confianza y buenas relaciones interpersonales.

Análisis sobre necesidades.

En el Capítulo I se hizo referencia a las teorías que plantean distintos autores sobre la motivación. Con el objetivo de comprobar si algunas de éstas se cumplen o no, se aplicó la encuesta sobre necesidades.

Donde el trabajador reflejó criterios referentes a su satisfacción y motivación laboral, dos estados que se relacionan entre sí, a pesar de que en algunos casos una persona motivada no significa que esté satisfecha y viceversa.

Para el estudio de la satisfacción de las necesidades se utilizó la teoría de Maslow. La encuesta fue aplicada a un total de 14 trabajadores y se obtuvieron los siguientes resultados:

TABLA # 10

Necesidades	Puntuación	Orden de insatisfacción
Seguridad	201	1
Fisiológica	197	2
Estima	196	3
Afiliación	186	4
Autorrealización	182	5

Donde 1 significa más insatisfecho y 5 menos insatisfecho.

La encuesta arrojó que la necesidad más motivante es la de seguridad, resultado acorde con el colectivo de trabajo que en su mayoría está integrado por personas adultas; le siguen las fisiológicas y las de estima; y las necesidades de afiliación y autorrealización fueron las menos motivantes, siendo esta última necesidad la única que coincide con el orden que establece Maslow, por lo que se puede afirmar que su teoría no se cumple.

Debido a que en la Fábrica de Órganos trabajan tres mujeres y que solo dos de ellas fueron encuestadas se determinó no comparar el orden de satisfacción de las necesidades por sexo, por considerarse esta cifra poco relevante.

Las clasificaciones que establece la teoría de Alderfer obtuvieron las siguientes puntuaciones:

TABLA # 11

Necesidades	Cantidad de puntos	Orden de insatisfacción
Existencia	199	1
Crecimiento	189	2
Afiliación	186	3

El modelo de Alderfer tampoco se cumple en su totalidad. Solo la necesidad de existencia coincide con lo que plantea dicha teoría, siendo esta la más

motivante. Las de crecimiento y afiliación le siguen en orden de insatisfacción aunque la diferencia entre ellas en cuanto a puntuación es poca.

Análisis del clima laboral.

Para evaluar el clima laboral de la empresa, se realizó la encuesta múltiple que aparece en el anexo 24, pregunta 2 con la cual se obtuvieron los siguientes resultados:

TABLA # 12

Afirmaciones	Cantidad de puntos	Por ciento
a	58	82,65
b	64	91,43
c	20	28,57
d	22	31,43
e	62	88,57

La encuesta se le realizó a un total de 14 trabajadores para un total de 70 puntos a obtener en las respuestas. Los resultados arrojaron que las afirmaciones que más afectan al clima laboral de la entidad son: inciso b (las perturbaciones causan problemas en el ambiente), inciso e (cambios en el sistema de trabajo) y el a (existen escasos compromisos con los resultados de trabajo), para un 91,43 %, 88,57 % y un 82,65 % respectivamente de coincidencia en las opiniones. Le sigue la afirmación d (hay falta de comunicación) con un 31,34 % y por último, la afirmación que plantea que existe desconfianza en las posibilidades del equipo para lograr los objetivos con 28,57 %. Estas dos últimas se encuentran por debajo del 50 % y no por eso deja de influir en el clima laboral como las tres restantes cuyo rango oscila entre el 82,65 % y el 91,43 % (por encima del 50 %), lo que afecta gravemente el clima de trabajo de la fábrica.

En el tercer punto de la pregunta 2 de la encuesta, relacionado con la capacitación de los trabajadores, se obtuvieron los siguientes resultados:

TABLA # 13

Posibles respuestas	Cantidad	Por ciento
---------------------	----------	------------

Si	1	7.1
Generalmente	-	-
A veces	2	14,2
No	11	78,5
Total	14	100

En general, este resultado es negativo ya que un 78,5 % contestó negativamente y solo un trabajador, que representa el 7,1 % de los encuestados planteó que si existía una política de capacitación en la fábrica, lo que afecta el ambiente laboral del centro.

En conclusión, se puede afirmar que existe un mal clima de trabajo, a pesar de las buenas relaciones humanas que mantienen los trabajadores de la entidad.

Los resultados de la pregunta 2, anexo No 24, se analizaron en la variable motivación, aunque esta información también puede ser utilizada en el estudio del clima laboral.

ESTRATEGIAS PARA LA SOLUCIÓN DE LOS PROBLEMAS DETECTADOS.

Misión del Subsistema de Recursos Humanos.

La misión del Subsistema de Recursos Humanos no es más que su función con respecto a la sociedad interna a la que sirve directamente y a la sociedad en general; es lo referente a servicios que presta este subsistema, su repercusión social entre otras cosas.

En el caso de la Fábrica de Órganos, la misión del subsistema de Recursos Humanos no ha sido elaborado, por lo que se propone la siguiente misión: **Satisfacer las necesidades de personal de la organización, acorde con el diseño de los puestos de trabajo, así como garantizar su mantenimiento y desarrollo.**

Elaborar la matriz MEFI, MEFE y DAFO de los Recursos Humanos.

Elaborar una matriz DAFO conlleva a un exhaustivo análisis, pues esta tiene como premisa proponer estrategias con el fin de mejorar el trabajo de gestión de los Recursos Humanos.

Para encontrar la estrategia correcta que debe seguir la Gestión de los Recursos Humanos de la entidad, se elaboraron las matrices MEFI y MEFE (ver anexo No. 30), de los factores internos y externos respectivamente, utilizando los siguientes factores:

Fortalezas.

- 1- Personal con experiencia.
- 2- Cuadros capacitados y estables.
- 3- Buenas Relaciones Humanas.
- 4- Calidad en los servicios que prestan los Recursos Humanos.

Debilidades.

- 1- Alta fluctuación laboral.
- 2- Deficientes condiciones de trabajo.
- 3- Plantilla de personal incompleta.
- 4- Déficit de materias primas, instrumentos y equipos de trabajo.
- 5- Ausencia de un sistema de estimulación.
- 6- No existe un programa de reclutamiento, selección y formación de nuevos trabajadores.
- 7- Bajos salarios.
- 8- Poca atención a los trabajadores (almuerzo y merienda).
- 9- No existe correspondencia entre el profesiograma establecido y la actividad que realizan los trabajadores.
- 10- Envejecimiento de la fuerza laboral.
- 11- Poca motivación y satisfacción laboral.
- 12- Clima Laboral desfavorable.

Oportunidades.

- 1- Ubicación geográfica favorable para el mercado de trabajo.
- 2- Programas de la Revolución para la masificación de la cultura
- 3- Demanda del turismo hacia los productos artesanales.
- 4- Desarrollo del sector turístico

- 5- Existencia de escuelas con especialidades a la actividad (Escuelas de Oficios y Escuela Vocacional de Arte)
- 6- Demanda de la población hacia los instrumentos y componentes musicales.

Amenazas.

- 1- Subvaloración por parte de la dirección de la empresa e instancias superiores de los Recursos Humanos de la entidad.
- 2- Existencia de ofertas de empleo con mejores condiciones de trabajo, salario y estimulación.
- 3- Interrupción del proceso productivo por escasez de la materia prima fundamental.
- 4- Ausencia de centros especializados de capacitación.

El resultado final dio como estrategias a seguir las de tipo DO (ver anexo No.31), las cuales son:

- ✓ Establecer convenios con las Escuelas de Oficios y la Escuela Vocacional de Arte para incrementar plantilla de trabajadores.
- ✓ Diseñar e implantar sistema de estimulación.
- ✓ Mejorar condiciones de trabajo.
- ✓ Potenciar, modernizar y ampliar la Fábrica de Órganos e Instrumentos Musicales.
- ✓ Aplicar proceso de reclutamiento y selección del personal.
- ✓ Realizar un estudio de carga y capacidad.
- ✓ Elaborar profesigramas por puesto de trabajo.

Estas estrategias le permitirán a la fábrica eliminar las debilidades para aprovechar las oportunidades.

CONCLUSIONES.

El trabajo realizado en la Fábrica de Órganos e Instrumentos Musicales arrojó las siguientes conclusiones.

1. La fluctuación laboral constituye uno de los problemas fundamentales que afectan los Recursos Humanos en la fábrica, a pesar de que en el último quinquenio analizado este índice disminuyó.
2. El análisis de la rotación de los puestos muestra como el puesto que más fluctúa es el de Constructor de Cuerdas A.
3. Los motivos laborales constituyen los de mayor incidencia en la fluctuación real y potencial.
4. Los motivos fundamentales por los cuales las personas abandonan el centro son entre otras: pésimas condiciones de trabajo, falta de estimulación, poca motivación y satisfacción laboral y envejecimiento de la plantilla de trabajadores.
5. La insatisfacción y desmotivación de los trabajadores se debe a los bajos salarios, carencia de un sistema de estimulación y falta de materias primas, instrumentos y equipos de trabajo.

6. Las necesidades de más alta motivación fueron las de seguridad, fisiológicas y de estima y las menos motivantes, las de afiliación y autorrealización.
7. El clima laboral que existe en la entidad es desfavorable.

RECOMENDACIONES.

1. Realizar un estudio de las funciones de cada puesto de trabajo y los profesiogramas, ya que existe incongruencia entre ambos.
2. Implantar un sistema de estimulación moral y material que permita elevar la motivación y satisfacción de los trabajadores.
3. Mejorar las condiciones de trabajo y la atención al obrero en cada una de las áreas de la entidad.
4. Realizar investigaciones donde las variables dependientes sean la satisfacción y la motivación laboral.
5. Realizar un estudio más profundo para investigar las causas que propician que las necesidades de seguridad y fisiológicas sean las más insatisfechas.
6. Registrar los fondos de tiempo de trabajo para poder calcular los índices de ausentismo e impuntualidad.
7. Valorar la posibilidad de implementar las estrategias propuestas en el área de Recursos Humanos.

BIBLIOGRAFÍA.

1. Alhama Belmaric Rafael, Alonso Arrastra Francisco, Martinez Núñez Tania. Dimensión Social de la Empresa. Editorial Ciencias Sociales. La Habana, 2005.
2. Brunet, Luc. El clima de los trabajadores en la organización. Definición, Diagnóstico y Consecuencias. Editorial Trillas. México 1997.
3. Calderón Hernández, Yordanka. Análisis de la fluctuación laboral en la ECOI 17 de Holguín. Causas y Efectos. Trabajo de Diploma. Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya", Facultad de Ciencias Económicas. 2004.
4. Cassano, Gloria. Actitud y experiencia. 2001. p2. Disponible en: <http://www.arearh.com>.
5. Chiavenato, Adalberto. Administración de los Recursos Humanos. Editorial Atlas. México. 1992.
6. Comportamiento Organizacional. 2006. p3. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com>.

7. Crusada Oviedo, Arturo. El poder de la motivación. 2006. p3. Disponible en: <http://wwarearh.com>.
8. Cuesta Santos, Armado. Tecnología de Gestión de los Recursos Humanos. ESPIAJE. La Habana.
9. Díaz Aledo, Manuel. Clima laboral. 2006. p2. Disponible en: <http://www.Gestiopolis.com>.
10. Dickens, Linda. What HRM means for gender equality. p18. Human Resource Management Journal. Editorial Institute of Personnel and Development. 2000.
11. Dussour, Françoise. Breve historia de la música mecánica. 2003. p3. Disponible en: <http://www.musique-mecanique.org>.
12. Escat Cortés, María. Medición del Clima Laboral. 2001. p3. Disponible en: www.arearh.com.
13. _____. Participación de los Trabajadores en la empresa. 2001. p5. Disponible en: <http://www.arearh.com>.
14. García Sehweret, Pablo. El salario, sus aspectos sociopsicológicos. Editorial Ciencias Sociales. La Habana. 1987.
15. _____. La fluctuación de personal en la empresa. Editorial Ciencias Sociales. Ciudad de la Habana. 1985.
16. _____. Motivación hacia el trabajo y necesidades. Editorial Científico Técnico. La Habana. 1981.
17. García Tafalla, Antonio. Motivación y personas. 2006. p1. Disponible en: <http://www.magnament.com>.
18. Gestión de los Recursos Humanos. Biblioteca Consulta Microsoft Encarta. 2006.
19. Hernández Vila, Margarita. Análisis de la Fluctuación Laboral en el Hospital Clínico Quirúrgico "Lucía Iñiguez Landín". Trabajo de Maestría. Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya", Facultad de Ciencias Económicas. 2006.
20. La rotación del personal en entidades de servicios. 2006. p5. Disponible en: <http://www.genteweb.com>.
21. M de Beas, Antonio. Organización y Administración de empresas. McGraw-Hill. España. 1993.

22. Mérida Mingaro, Ángela, Hernández Vila, Margarita, Ávila Leyva Nilsa. Algunas reflexiones acerca de la rotación del personal y sus causas fundamentales. 2003. p4. Disponible en: <http://www.genteweb.com>.
23. Miljovich T., George, John W. Dirección y Administración de Recursos Humanos. Bodreau. Mc Graww-Hill. México. 2002.
24. Mosqueda Barrera, Aleida, Cruz Salazar, Fabianne. Análisis de la fluctuación laboral en el Hospital Clínico Quirúrgico Lucía Iñiguez Landín. Trabajo de Diploma. Universidad de Holguín. 2005.
25. Neal, Derek. The link Between Ability and Specialization. The Journal of Resources. Editorial Social Science Building University of Wisconsin. 1999.
26. Socorro, Félix. El talento humano: Una percepción a su génesis y evolución. 2006. p7. Disponible en: <http://www.degerencia.com>.
27. _____. El factor humano. 2006. p8. Disponible en: <http://www.degerencia.com>.
28. _____. El rol del factor humano en la empresa. 2006. p3. Disponible en: <http://www.degerencia.com>.
29. _____. La nueva dimensión humana en la organización. 2006. p8. Disponible en: <http://www.degerencia.com>.
30. Socorro, Félix. Selección del personal. 2001. p3. Disponible en: <http://www.arearh.com>.
31. Stoner Freeman, James A. Readministración. Prentice Hall. México. 1990.