

EJERCICIO INTEGRADOR SOBRE REC. HUMANOS

Jolver Rafael Ramírez Simón
Lisbet Quevedo Alemán

Breve resumen

En la actualidad en muchas empresas los recursos humanos es considerado como el eslabón fundamental del proceso productivo, por lo que a continuación se muestra una auditoria realizada en la empresa "28 de Noviembre " la que contribuyó a determinar de una manera bien fundamentada de que manera se gestionan los Recursos Humanos. La aplicación de la misma permitió analizar cada una de las políticas y determinar hasta que punto es considerado los recursos humanos como una herramienta insoslayable dentro de la organización. Para ello se aplicaron encuestas y los resultados demostraron que no existe una gestión de recursos humanos en la entidad sino una actividad de personal.

Este trabajo le permitirá a los estudiantes de carreras como Economía e Ingeniería Industrial, analizar y determinar de que manera se gestionan los recursos humanos dentro de las organizaciones y tomar medidas encaminadas a contribuir en una correcta gestión empresarial.

Este trabajo se clasifica según la Guía de Clasificación de Códigos **JEL**, dentro del epígrafe de **Organización Industrial (L)**, y dentro de este el **General (L 00)**.

Con el objetivo de analizar las políticas, sistema de gestión y desarrollo de los recursos humanos, así como evaluar su funcionamiento actual y a partir de este resultado trazar planes de acción futuros, se realizó una Auditoría de los Recursos Humanos en la empresa " 28 de Noviembre".

La misma, consta de varias etapas que a continuación se desarrollan.

Etapas I. INVOLUCRAMIENTO.

Para dar cumplimiento a esta etapa se les comunicó a todos los trabajadores el objetivo que perseguía la presente Auditoría de los Recursos Humanos. Esto trajo consigo un impacto en los trabajadores con la tarea que se iba a acometer, liberando posibles tensiones provocadas por malos criterios y opiniones basadas en el desconocimiento total o parcial del objetivo que se perseguía.

Una vez logrado que los trabajadores aceptaran o por lo menos no rechazaran el proceso, la auditoría ganaba la mayor batalla que se presenta en las organizaciones, cualesquiera que sean, y es precisamente la resistencia al cambio.

Para obtener conocimiento del desempeño de los directivos sobre elementos como pueden ser: el objetivo fundamental de la entidad, su razón de ser, el papel de los trabajadores en la gestión diaria de la organización, se realizaron conversaciones con los dirigentes, por lo que se pudo conocer que su trabajo va más allá que la labor de controlar, sino la de un líder, que posee amplio conocimiento de su trabajo, por lo cual puede guiar a sus subordinados para alcanzar los objetivos de la organización, además conoce los problemas de la entidad y toma decisiones con el propósito de solucionarlos.

Sin embargo del resultado de las conversaciones con los trabajadores se obtuvo que el estilo de dirección en la empresa es autoritario, tiende a la imposición, poca participación de los subordinados en la toma de decisiones, centraliza el poder y tiene limitado la comunicación con los subordinados. Las inquietudes de los trabajadores se ven reflejadas en mítines, reuniones o matutinos, los cuales se realizan semanalmente, donde el obrero puede plantear el problema, siempre y cuando se cumpla la cadena de mando establecida en cuanto a decisiones de trabajo. Por otra parte existe un programa de capacitación para los trabajadores con el objetivo de superarlos en diferentes temas u ocupaciones.

Etapla II. DIAGNÓSTICO DE LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS.

Para este diagnóstico es oportuno analizar el entorno dentro del cual se desempeña la organización.

Caracterización del entorno:

El centro se encuentra ubicado en las afueras de la ciudad, lo cual resulta favorable ya que evita la contaminación de la ciudad, su identidad como empresa no se afecta, además de tener una dirección e imagen propia. Esta fábrica pertenece al SIME, su razón social es cubrir las demandas de máquinas de Combinadas Cañeras y piezas de repuestos, en una cantidad que satisfaga todas las expectativas con calidad. La asignación del plan de venta se realiza anualmente, pero no es fijo, varía.

Los suministros que recibe la fábrica es a través de otras fábricas o empresas en su mayoría pertenecientes al SIME, distribuidas a lo largo y ancho del país como son: la ACINOX y otras, las que suministran las materias primas fundamentales para la confección de las maquinarias.

Principales Suministradores

Los principales suministradores nacionales son los siguientes:

- TRACTOIMPORT
- METALCUBA
- Empresa comercializadora del MINAZ EMPAIA(Con esta empresa se comercializa mediante el crédito con el MINAZ con otras entidades como son CUPET, Gases Industriales, CUBALUB)
- Oleohidráulica de Cienfuegos
- Fundición de hierro y acero de Holguín.
- ENSUNA
- DIVEP
- DISEMAH

LOS PRINCIPALES SUMINISTRADORES EXTRANJEROS SON LOS SIGUIENTES:

- FERRUZ
- CINIESA
- MOTOINSA
- EDETRA

Los suministros de materias primas y materiales importados llegan a la Empresa a través de la empresa comercializadora TRACTOIMPORT.

Realizando un análisis del comportamiento de los suministros a nivel general se determinó que existe una gran irregularidad en el cumplimiento de los mismos. Esta situación está generada por la situación imperante en el país en la actualidad, lo cual obliga a dirigentes y empresarios buscar alternativas y soluciones, con el fin de dar cumplimiento al plan de entrega de materias primas y productos elaborados o semielaborados fundamentales para la producción.

Satisfacción al cliente.

La entidad cuenta con varias vías para conocer el grado de satisfacción de los clientes como son: las encuestas, visitas al cliente, llamadas telefónicas, etc. donde reciben la información y la documentan, sin embargo no se les da seguimiento a las numerosas quejas y estados de opiniones negativas que se reciben en la fábrica, motivadas fundamentalmente por la mala calidad, en ocasiones del producto que se comercializa y el incumplimiento eventual del ciclo de entrega del mismo. No obstante a estas irregularidades, los clientes, para satisfacción de sus necesidades, requiere de la adquisición de estos productos, debido a ser esta la única entidad en el país destinada a la comercialización de los mismos.

Gobierno.

La empresa es una entidad subordinada a nivel nacional por el organismo rector que es el SIME, el cual cuenta con un delegado en la provincia, que es la persona encargada de supervisar el avance continuo de las actividades existentes en la fábrica; además de la atención que recibe por el compañero designado por el Partido en la provincia.

En esta entidad en cuanto a decisiones en materia de plantilla, salarios y otros, se le resta autonomía a la gestión de los recursos humanos. Esta política se manifiesta de esta forma, pues como se dijo antes es una empresa de subordinación nacional y para la realización de cualquier cambio interno o conversión de plazas, el Director de los Recursos Humanos, junto con el Director General elevan la propuesta, para que sea aprobada o no por el Ministerio. Este es un mecanismo que requiere de tiempo, por lo que en ocasiones, debido a la excesiva demora, obstaculiza la realización efectiva de las actividades, lo cual atenta contra el correcto funcionamiento de la gestión de los recursos humanos.

Mercado de Trabajo.

En la empresa existe una fluctuación con relación a la plantilla cubierta. Es una entidad que se sitúa en un lugar no privilegiado en el mercado de trabajo, ya que al existir problemas con los suministros, los planes de producción no se cumplen todos los meses y esto trae consigo que el sistema de estimulación no funcione.

La empresa no tiene competencia en el país, ya que es la única fábrica de combinadas que existe. No siendo así en otras actividades que realiza la entidad como: el servicio que prestan en el maquinado de piezas, corte y conformado de metales, soldadura, balanceo dinámico confección de proyectos de ingeniería, de mantenimiento de talleres, sistemas de ventilación y aprovechamiento de la energía; así como de consultoría técnica sobre su implementación y administración de proyectos, entre otras actividades, lo cual en este sentido sí mantiene una competencia con otras entidades de la provincia.

Aunque posee bajos salarios y las condiciones de trabajo no son óptimas, presenta dos sistemas de recompensa, se entrega un suplemento de aseo personal mensual y cuenta con el transporte de los obreros garantizado.

Caracterización de la situación interna de la organización.

1. Caracterización de la fuerza de trabajo.

Composición de la plantilla.

La fábrica cuenta con una plantilla aprobada de 1420 trabajadores, de la cual está cubierta con 684, como se puede apreciar del 100 % que se debe tener en plantilla se tiene un 48.16 %, o sea un 51.84 % de plazas vacantes debido a la fluctuación que existe en la entidad aparte de la causa principal que fue la reestructuración del MINAZ, que conllevó a la reducción de la plantilla cubierta por falta de contenido de trabajo, debido a esto existe una nueva propuesta la cual aún no está aprobada.

Composición por tipo de contrato.

El % del personal de contrato es de un 1.16 %, pues sólo hay 8 contratos determinados, siendo todos soldadores. El personal restante de la empresa es fijo.

Composición por categoría ocupacional.

	Cantidad	%
DIRIGENTES	36	5.26
TÉCNICOS	143	20.90
ADMINISTRATIVOS	8	1.16
SERVICIOS	29	4.23
OBREROS	468	68.42

Este parámetro es favorable en la fábrica, pues la fuerza productiva es más del 60 %.

Ejercicio Integrador de Recursos Humanos

Distribución de la plantilla por sexo.

	Cantidad	%
HOMBRES	533	77.92
MUJERES	151	22.08

Nivel de escolaridad.

	Cantidad	%
UNIVERSITARIOS	65	9.50
TÉCNICOS	146	21.34
12 GRADO	102	14.91
11 GRADO	18	2.63
10 GRADO	73	10.67
9 GRADO	237	34.64
8 GRADO	16	2.33
7 GRADO	4	0.58
6 GRADO	15	2.19
- 5 GRADO	8	1.16

Como se puede apreciar el 54.25 % de los trabajadores de la entidad tienen un nivel de escolaridad por debajo del duodécimo grado, debido en gran parte a la no existencia de un personal joven en la fábrica.

Distribución del personal directo o indirecto de la plantilla.

	Cantidad	%
DIRECTOS	468	68.42
INDIRECTOS	216	31.58

Ejercicio Integrador de Recursos Humanos

En este parámetro se puede ver que el por ciento más alto del personal son los directos, lo cual demuestra lo favorable de este aspecto en la producción de la entidad.

Índice del personal productivo.

Este índice se comporta de la siguiente manera, en la entidad es de un 216.66 %.

Distribución de la plantilla por edades y por antigüedad.

Antigüedad	RANGOS DE EDAD					Sub-total
	Menor de 25	De 26 a 35	De 36 a 45	De 46 a 55	Más de 55	
Menos de 3	7	4	9	8	1	29
De 3 a 5	2	1	7	2	-	12
De 6 a 10	6	11	14	16	2	49
Más de 10	-	40	146	320	88	594
Sub-total	15	56	176	346	91	684

Cuando se hace el análisis de las edades de los trabajadores contra antigüedad, se puede apreciar que el mayor por ciento está comprendido en el rango de 46 a 55 años y más de 10 años de antigüedad, lo que es considerado como relativamente favorable para el desarrollo de muchas actividades debido a la experiencia de estos, por lo que se puede decir que la fuerza laboral de mayor antigüedad se mantiene en la fábrica. Pero resulta necesario rejuvenecer el personal con otro más joven pero que a la vez esté capacitado en la labor a la cual se le designe.

Caracterización de la fuerza de trabajo.

Estrategia empresarial.

La dirección estratégica requiere de un enfoque multidisciplinario y de la interacción armónica entre las áreas funcionales de la entidad, por lo que se deben integrar las políticas de Recursos Humanos dentro de la estrategia de la organización. Ahora, según el Centro de la Investigación de la Economía (CIDECE 1994), la orientación de la gestión de los recursos humanos en cuanto al tipo de estrategia empresarial existente se debe decir que es de mantenimiento pues presenta un reclutamiento de personal a los menores costos, salarios situados en la media del sector y formación centrada sólo en las tareas del puesto.

En la entidad se encuentra confeccionado, en el ámbito de la empresa, la dirección estratégica a través del documento de Proyección Estratégica de la KTP para el quinquenio 2008-2012. Donde la alta dirección de la organización conoce y domina los objetivos establecidos, se han realizado trabajos investigativos, por parte de algunos dirigentes, en los cuales se realizan diagnósticos de la situación actual y se brindan aportes a esta para el logro de una mayor gestión económica y productiva. Se encuentran definidas la misión y la visión de la entidad, al igual que se establecen objetivos a corto, mediano y largo plazo, los cuales se encuentran bien definidos y que a continuación se les da a conocer.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

- Continuar siendo líder en el mercado nacional y alcanzar en el año 2012 ventas por valores de 13.0 MMP, en combinadas KTP- 2M nuevas, KORTEP y sus piezas de repuesto para un incremento de 130 % con respecto al 2008. Manteniendo los indicadores de eficiencia.
- Incrementar el mercado en Centroamérica, el Caribe y otros países para lograr incrementos de la exportación que permitan alcanzar en el año 2012 un nivel de crecimiento del 7% con respecto al año 2008.
- Realizar inversiones en la modernización tecnológica de la industria, adquiriendo equipamientos de punta para el corte de metales, soldadura, maquinado,

ensamblaje y el mantenimiento de las instalaciones civiles, así como la reorganización de la tecnología existente en función de las nuevas producciones que demanden los clientes hasta el año 2008 por valores de 2550.0 MUSD.

- Concluir en el año 2011, la implementación de las normas ISO.
- Perfeccionar la gestión administrativa de la Empresa para enfrentar las nuevas exigencias que demanda la situación actual hasta el año 2012.
- Fortalecer la prestación de los servicios técnicos-especializados a todas las empresas que lo soliciten.
- Implementar el Sistema de Gestión de los Recursos Humanos en el año 2011.
- Mantener la condición listos para la defensa y la protección del secreto estatal.

MISIÓN

Satisfacer las necesidades de mecanización de la cosecha cañera y prestar servicios de corte, conformado, maquinado, soldadura, pailería, balanceo dinámico, tratamiento térmico, galvanica, mantenimiento, para esto contamos con un colectivo de trabajadores con gran experiencia técnica, aguerridos, unidos y de vanguardia, capaz de cumplir los compromisos contraídos con los clientes.

VISIÓN

Poseer clientes estables dentro y fuera del país, que conozcan nuestra presencia, eficiencia y efectividad en los servicios que brindamos. Producir una máquina con mayor calidad e incursionar en nuevas producciones y ser el preferido es nuestra meta.

Tecnología.

La tecnología implantada es del año 1977, o sea, cuenta con más de 25 años de explotación; careciendo de procesos y equipos automatizados. Por otra parte la carencia de piezas de repuestos conlleva a frecuentes roturas de los mismos. Esta situación incide de manera directa y negativa en los recursos humanos de la entidad, ya que se producen con marcada frecuencia interrupciones laborales por esta causa. Además en ocasiones los operarios se

ven obligados a realizar un esfuerzo físico adicional para solucionar situaciones o contratiempos provocados por el estado técnico de los equipos. Aparte de los insuficientes recursos materiales para obtener la calidad de los requisitos especificados para la terminación del producto como: cepillos neumáticos y cepillo manual de alambre de acero para la limpieza de las superficies a soldar y de los cordones de soldadura, no puesta en marcha aún de la máquina lanza granalla para limpieza de las superficies de las piezas, falta de utillaje tecnológico para la fabricación seriada que aseguren la uniformidad y calidad de las producciones, tecnologías incompletas y que no están aprobadas y firmadas por el personal elaborador, así como reflejar el instrumento de medición y las características técnicas principales y en algunos casos no existe el proceso tecnológico para poder realizar la inspección, pobre mantenimiento del equipamiento tecnológico, así como insuficientes instrumentos de medición de cintas y calibres específicos para las producciones que requieren de medidas con alta exactitud, e insuficiente herramental de corte y piedra para afilar.

A manera de resumen se puede brindar lo siguiente:

ESTADO TECNICO DE LAS INSTALACIONES

Tanto la ingeniería básica de diseño, como el equipamiento instalado, fueron suministradas por la desaparecida Unión Soviética. El estado técnico de las instalaciones está caracterizado por:

- Más de 25 años de explotación intensiva
- Marcado índice de obsolescencia tecnológica del equipamiento instalado desde su adquisición.
- Por ser la maquinaria instalada de uso universal, la productividad y calidad de las producciones, dependen en gran medida de la maestría de los operarios.
- No existen máquinas e instalaciones con determinado nivel de precisión que permitan asimilar algunas fabricaciones para las nuevas tecnologías que se

introducen en las Industrias del SIME, así como el desarrollo nuevos productos que permitan diversificar la producción

- La Empresa no ha contado desde sus inicios, con el equipamiento adecuado para fabricar piezas de repuestos con la precisión y calidad requeridas, que garanticen mantener los parámetros nominales de trabajo de las Máquinas Herramientas después de las reparaciones, lo que ha provocado la pérdida paulatina de los mismos. El grado de deterioro en algunos equipos ha determinado su paralización hasta tanto no se realice la sustitución de sus partes fundamentales, debido a los elevados costos de mantenimiento y el reiterado incremento en el índice de averías.
- Todos los sistemas de mando, automatización y control en los talleres, están basados en diseños tecnológicamente desactualizados, lo que provoca ineficiencia en las operaciones, alto índice de averías y un desproporcionado consumo de energía al compararlos con sistemas más avanzados.
- El equipamiento del laboratorio con que está dotada la Empresa, no asegura en su totalidad, los análisis químicos, metalográficos, de dureza, etc., así como los ensayos mecánicos y el aseguramiento metrológico que precisa la empresa para el control de la calidad del producto.

Medición de los resultados de la Gestión de los Recursos Humanos.

Para determinar si la política de recursos humanos se encuentra bien diseñada y aplicada, resulta indispensable medir la productividad del trabajo, satisfacción laboral, fluctuación de los recursos humanos, ausentismo e indicadores económicos.

Productividad de la empresa.

	2010	2011
Vp	121985	103222
Nt	787	684
Pt	155 conj/ trabaj	150.91 conj/ trabaj

Para analizar este indicador se tomaron datos del Departamento de Recursos Humanos y Programación y Control de la Producción de la entidad de los primeros 3 trimestres del 2010 y el 2011, comportándose el mismo con una disminución de la productividad del 2.6 %.

Índice de Ausentismo.

El ausentismo es un indicador de gran importancia a medir dentro de la organización.

Para este indicador se nos brindó la información por parte del Dpto. de Recursos Humanos, arrojando como acumulado un 4 % de un plan existente de 3%. La causa principal de este elevado número de ausentismo es por certificados médicos.

Índice de Rotación

Debido a la importancia que tienen los aspectos de la organización- ambiente, se analiza este indicador para conocer dentro de la dinámica organizacional, como se comporta la rotación de los Recursos Humanos. Para ello se utilizaron datos del período analizado donde la fuerza de trabajo inmigró hacia otros organismos debido a las causas siguientes:

	Cantidad	%
Lejanía	6	5.82
Motivo salarial	21	20.38
Atención a menores	3	2.92
Sanción laboral	1	0.97
Acuerdo entre ambas	1	0.97

Ejercicio Integrador de Recursos Humanos

parte		
Jubilación	13	12.62
Fallecimiento	1	0.97
Cierre contrato	23	22.33
Resolución 8/ 05	28	27.18
Resolución 6/ 96	4	3.89
Abandono del País	2	1.95
Total	103	100

Como se puede apreciar las causas principales son la desmotivación salarial con el 20.38 % debido a los bajos salarios y el no cumplimiento de los planes de producción, el cierre de contrato con el 22.33 % por la reducción del contenido de trabajo y la aplicación de la Resolución 8/ 05 con el 27.18 % debido a la reducción de la plantilla, estos obreros aún se encuentran disponibles para el trabajo por lo que fueron reubicados en otras entidades. Por el contrario las altas en el período, como se dijo antes fueron 8 soldadores, existiendo un déficit de estos en la actualidad, pues la fábrica no cuenta con reservas y no tienen asignación de técnicos para adiestrarlos.

Por lo tanto el índice de rotación se comporta de la siguiente manera, en la entidad es de un 8.11 %. Estas cifras son preocupantes, destacándose que la mayor parte de las bajas producidas están dadas por la desmotivación salarial y que son trabajadores pertenecientes a la categoría ocupacional obrero. Estos se ven impulsados a la búsqueda de mejores condiciones de trabajo y salarios en otras entidades. Esta situación aunque no es tan alarmante, constituye un llamado de alerta, ya que se debe trabajar en dirección al aumento de la satisfacción y el aumento del ingreso monetario de los trabajadores para lograr reducir el índice de rotación en la entidad.

Satisfacción laboral del Taller.

En cualquier entidad resulta difícil medir la motivación del trabajador propiamente dicha, por lo que se realizó la medición de este aspecto, a través del conocimiento del grado de satisfacción que reflejan los trabajadores dentro del organismo.

Ejercicio Integrador de Recursos Humanos

En este punto se aplicaron encuestas de satisfacción a los trabajadores, determinándose para ello un tamaño de muestra de **84** personas basado en la siguiente expresión:

$$n = \frac{k^2 (N) (p) q}{e^2 (N - 1) + k^2 (p) q}$$

Donde N = 684 obreros, como "p" y "q" no se conocen se consideran p = q = 0.5; K (valor crítico asociado a un nivel de confianza) = 1.96 (más utilizado) y un error permisible (e) = 0.10. Posteriormente se aplicó un muestreo aleatorio sistemático, cuyos resultados se muestran a continuación:

- El 52.38 % de los trabajadores encuestados dan una valoración regular de su satisfacción laboral de la empresa, así como un 33.33 % lo valora de mal y un 14.29% de bien.

Esto demuestra un bajo índice de satisfacción, lo que conlleva a que se sientan desmotivados con el trabajo que realizan.

Determinación del coeficiente de expectativas:

Con el objetivo de determinar el Coeficiente de Expectativas (CE), la cual arrojó los siguientes resultados acerca del grado de coincidencia existente entre las expectativas de los trabajadores y la respuesta que le da la empresa a las mismas. Se tomó la determinación de dividir la escala de puntuación en dos, quedando de la siguiente manera:

- Nivel bajo los valores del 1 al 5
- Nivel alto los valores del 6 al 10

Entre los que alcanzaron nivel alto se encontraban:

- Las de satisfacción con el trabajo que realizan y las de relaciones con los compañeros de trabajo, ambas fueron marcadas en ese rango de valores, un 84 % de las veces, lo que demuestra que para el personal de la entidad lo más importante es llevarse bien con sus compañeros y sentirse a gusto desarrollando sus actividades.
- Desarrollo técnico profesional, con un resultado de un 72 %.
- Salario y reconocimiento a los esfuerzos y sugerencias de mejoras, que fueron marcadas en un 86 % de las veces por los encuestados.

- En cuanto a las prestaciones fueron marcadas con un 76% de las veces.
- Incentivos económicos adicionales con un 80%.

Los resultados más bajos:

- Relaciones de trabajo con los jefes con un 38 %.
- Seguridad y estabilidad en el empleo con un 36 %
- Seguridad e higiene en la instalación con un 30 %.

En cuanto a la respuesta que le da la organización a las expectativas, se puede decir que la mayoría están evaluando de bien los siguientes aspectos. Los valores más altos en esta categoría lo tienen:

- La relación con los compañeros de trabajo con un 90 %.
- La satisfacción con el trabajo que realizan con un 86 %.

Estos resultados demuestran que la unidad ha logrado un ambiente laboral armónico, en el que los trabajadores pueden desempeñarse satisfactoriamente contando con el apoyo de sus colegas.

Aunque la seguridad y estabilidad en el empleo no tienen un alto nivel de importancia dentro de las expectativas de los trabajadores, la instalación les brinda una buena atención en ese sentido de ahí que el 76 % de los encuestados evaluaron de bien este aspecto.

El 74 % evaluó de regular las condiciones de seguridad e higiene y el 64 % planteó que se le reconoce el esfuerzo que realizan para mejorar su trabajo.

Por otra parte una de las expectativas que más baja evaluación recibió fue la de vacaciones, vivienda, comedor, el 62 % la marcó de regular y un 14 % de mal, sin embargo este no es el aspecto más priorizado por los trabajadores pues al marcar las expectativas con valores según su importancia el 84 % lo ubicó en un nivel bajo.

En cuanto al salario básico se pudo constatar que el 60 % lo evaluó de regular y un 22 % de mal, ya que la mayoría plantea que no está acorde con las actividades que realizan y que no alcanzan para satisfacer las necesidades primarias.

El 54 % de los encuestados evaluaron de regular el desarrollo técnico profesional que se le brinda, este comportamiento se debe a que las matrículas para las actividades de formación

incluye a pocas personas, además casi siempre por falta de personal se cancelan los cursos. Es recomendable mejorar la preparación de los trabajadores, como la superación, la que constituye un indicador en la evaluación del desempeño, el trabajador no se motiva a mejorar su cultura, aunque reconoce que necesita reformar este aspecto.

Los indicadores económicos extra fuero evaluados de regular, el 32 % de las veces y de mal el 24 %, esto se debe a que la empresa no cuenta con presupuesto para hacer estímulos de carácter material y el módulo de aseo personal se da cuando la empresa recupera un poco de dinero tres veces al año.

La opinión que tienen los trabajadores de su jefe en el área de trabajo no es la mejor, pues más del 92 % de los empleados afirman que no cumplen con las características para ser buenos líderes.

Para concluir podemos decir que:

- Más del 90 % del personal evaluó de regular la satisfacción con la información que reciben acerca de los resultados alcanzados en el trabajo.
- El 62 % están satisfechos con el régimen de trabajo y descanso y con la seguridad personal que existe en los puestos de trabajo.
- El 60 % evaluó de bien la satisfacción con la participación en las decisiones de la empresa en la solución de los problemas que se presentan, así como con los servicios de alimentación y con la estimulación moral que reciben.
- En cuanto a la satisfacción que existe con los medios de transporte podemos decir que el 60 % planteó que es regular.
- El 68 % evaluó de regular la satisfacción con la forma de tratar por el centro de trabajo las quejas y conflictos de los trabajadores.
- La satisfacción con las condiciones de trabajo fue evaluada por un 52 % con la categoría de regular.

Determinación de las perspectivas.

Para realizar este análisis se aplicó la encuesta de las perspectivas, la cual evalúa las expectativas que tienen los encuestados de incrementar su salario, de capacitarse y de mejorar sus condiciones de trabajo.

Al aplicar las encuestas se obtiene como resultado que:

- Respecto a las perspectiva de aumentar su salario 68 trabajadores se ubicaron en los escalones de ascenso y el resto de 16 en descenso, obteniendo un coeficiente de perspectiva $C_p = 0.62$. Este valor es favorable ya que se ve que los trabajadores tienen buenas perspectivas lo que da como resultado que exijan la recuperación para obtener más salario. Además, si se analiza desde el punto de vista de que el salario es el mayor motivador se puede decir que en la fábrica hay implantado un sistema de estimulación que se paga cuando se cumple el plan.
- Con relación a ser promovidos a un cargo superior, 18 marcaron en ascenso y el resto 66 en descenso, obteniéndose un $C_p = -0.58$, valor desfavorable para la organización, pues demuestra que aquellos trabajadores con potencialidades no los emplearon a fondo y trataran de dejar la entidad en busca de una mejor oferta de trabajo.
- Analizando la posibilidad de ser capacitado se obtuvo que 34 trabajadores se ubicaron en ascenso y 50 en descenso, para un valor desfavorable de $C_p = -0.19$ para la entidad que demuestra el poco interés de la alta dirección en contar con una fuerza de trabajo capacitada capaz de enfrentar los retos futuros.
- En cuanto a como mejorar las condiciones de trabajo, 27 se ubicaron en ascenso y 57 en descenso para un $C_p = -0.35$, lo que demuestra que no exista entre los trabajadores motivación por el trabajo que deben realizar, provocando que las producciones no salgan con la calidad necesaria.

Como un indicador global se obtuvo un coeficiente de perspectiva alto con la posibilidad de aumentar aún más su salario, pero no ocurre lo mismo con la posibilidad de ser promovido a un cargo superior y de ser capacitado, así como de mejorar las condiciones de trabajo.

Ahora para discriminar de una manera más fina el grado en que están percibidas las marcas, tanto en ascenso, como en descenso, se aplicó la frecuencia relativa al resultado de esta encuesta de la que se obtuvo lo siguiente:

- Dentro de la perspectiva de aumentar su salario el 67.31 % de los encuestados marcó en el escalón 3 en ascenso, lo que corrobora que este valor sea favorable entre los trabajadores por ser el salario el motivador principal.
- En cuanto a ser promovidos a un cargo superior el 43.24 % marcó en el escalón 1 en descenso, el 35.13 % y 21.62 % en los escalones 2 y 3 en descenso respectivamente lo que refleja que esta perspectiva representa un valor desfavorable para el taller.
- El 59.37 % marcó en el escalón 1 en descenso y un 46.43 % en el escalón en ascenso, observándose una diferencia desfavorable que demuestra el poco interés de capacitación de la fuerza de trabajo.
- En cuanto a las condiciones de trabajo, un 47.37 % marcó en el escalón 3 en descenso, o sea, los trabajadores ven la perspectiva de las condiciones de trabajo muy desfavorable lo que incide en la desmotivación de los mismos.

Diagnóstico de las políticas de los Recursos Humanos.

Si el estado de resultado de los indicadores es negativo, es necesario analizar las causas de este comportamiento a través de la profundización de las políticas de los recursos humanos. Estos buscan condicionar el alcance de los objetivos y el desempeño de las actividades de recursos humanos. Donde las políticas sirven de guías para la acción, pues constituyen orientaciones para impedir el desarrollo de actividades indeseables que pongan en riesgo los resultados del sistema.

Política de influencia de los empleados.

Para lograr una estrategia de participación sustentada en una política de influencia de los empleados, se debe proporcionar la existencia de ciertas condiciones, tales como: compromiso y liderazgo de la alta dirección, de los mandos intermedios y los jefes de turnos, así también la creación de un clima laboral adecuado, existencia de un sistema de información mínimo, reforzar el sistema de formación y entrenamiento en el marco de una misión a largo plazo. La participación de los trabajadores en la toma de decisiones para el buen funcionamiento de la empresa es uno de los roles que tienen que jugar los empleados junto a la dirección, de ahí que la filosofía que posea la dirección en ese sentido es determinante, pues ella es la encargada de establecer mecanismos adecuados para que la participación sea efectiva y rindan los resultados esperados. Para analizar este factor se realizó una encuesta de participación, de la cual se obtuvo que:

- El 24 % de los empleados piensan que la participación de los trabajadores en las decisiones es algo real en la entidad.
- El 18 % que la participación vincula al logro de los objetivos. Esto explica que los trabajadores deben participar en la empresa en llevar adelante la decisión de los directivos.
- El 54 % expresa que se aceptan los aumento de responsabilidad en cuanto a organización y control de su propio trabajo.
- El 40 % expone que los Recursos Humanos es el activo más importante de la entidad.
- El 26 % perciben que su aporte a la organización mejoran su posición en ésta y el 54 % perciben que no.
- El 74 % opinan que cuentan con la información necesaria dentro de su nivel jerárquico para el cumplimiento de sus funciones y el 56 % opinan que no y el 26% que en ocasiones.

Ejercicio Integrador de Recursos Humanos

De acuerdo a lo expuesto anteriormente se puede decir que:

- Los empleados no participan en las decisiones de la organización.
- No se sienten como el activo más importante.
- No existen buzones de quejas y sugerencias.

Política de flujo de los Recursos Humanos.

El diagnóstico de esta política se realizó a través de entrevistas y revisión de documentos acerca del flujo de Recursos Humanos.

Inventario del personal:

Este se realiza a través de un expediente laboral acumulativo, que contiene los datos de los trabajadores que constituyen la plantilla, donde contiene: nombres y apellidos, sexo, número de carné de identidad, fecha de nacimiento, provincia, municipio, profesión, evaluaciones anteriores de este u otros centros donde haya laborado. No teniendo un inventario de personal automatizado que contenga datos personales y profesionales que aborden las características distintivas y peculiares de la organización, no logrando así un paso de avance para poder realizar una adecuada Gestión de los Recursos Humanos. Se recomienda que se implante un sistema de inventario de personal automatizado que enmarque las características distintivas tales como datos personales, estado civil, componentes del núcleo familiar, datos médicos, formación, conocimientos complementarios, puesto actual, salario, referencias laborales, evaluación profesional, actitud en el trabajo, expectativa de desarrollo profesional entre otros que permitan hacer una caracterización exacta del personal para priorizar sus necesidades inmediatas y valorar las tareas que pueden ser asignadas a los trabajadores en una situación determinada.

Evaluación del potencial humano:

La fábrica no lleva a cabo la evaluación del potencial humano, lo que realiza es la Evaluación del Desempeño, la cual consta de tres fases, una que es diaria, la segunda que es un

Ejercicio Integrador de Recursos Humanos

resumen mensual y que sirve también para la estimulación y la tercera con un corte semestral y anual donde se da la calificación general. Este modelo recoge 5 aspectos y tiene una escala de puntuación:

1. Cumplimiento del plan o tareas	1.2 puntos
2. Calidad de la tarea	0.2 puntos
3. Disciplina laboral	0.2 puntos
4. Iniciativa	0.2 puntos
5. Conocimiento	0.2 puntos

Para un total de 2 puntos. La calificación final se lleva de la siguiente manera:

- De 1.8 a 2 se otorga MB.
- De 1.5 a 1.7 se otorga B.
- Menos de 1.5 se otorga M.

Estas evaluaciones contemplan todas las categorías ocupacionales, excepto los dirigentes que son evaluados a nivel de empresa.

Análisis y descripción de cargos y ocupaciones:

En la investigación se pudo constatar que en la instalación cuenta con calificadores de cargos y profesiogramas para cada puesto de trabajo, los cuales son revisados anualmente por los compañeros de OTS.

Planeación:

No se efectúa la planificación estratégica de las necesidades de personal, porque tienen una plantilla fija aprobada por la Dirección Nacional de Recursos Humanos.

Formación del personal:

La capacitación no parte de un diagnóstico de necesidades, sino de los cursos que ofrecen diferentes instituciones o por interés propio. Esto se hace a través de un DNA por cada taller, ya que es una obligación de que el trabajador adquiera un nivel de estudio. Los cursos llegan por la filial de CEGESTA y son dirigidos para técnicos, especialistas, dirigentes, tecnólogos. En la actualidad se tiene a 15 compañeros matriculados en la Universidad y 35 compañeros de 9 grado a 12 grado, aparte tienen 12 ingenieros que deben hacer una maestría, esta la autoriza el ministro, cuando se hace una solicitud en coordinación con la Universidad fundamentando el por qué de la maestría y se eleva al MINED. Es preocupante el caso de que de 63 ingenieros que tiene la fábrica en la actualidad, 23 se van a jubilar en el período del 2007 al 2009 y de ellos 5 ya están pasados de la edad del retiro, pues en la fábrica desde el año 2000 no entra ningún ingeniero.

Selección del personal:

Este proceso lo realizan los propios directivos de la instalación, atendiendo a recomendaciones de trabajadores o personas que en ocasiones no tienen ideas de los requisitos específicos que requiere el cargo. Deben darle más importancia a esta tarea e implementar una metodología para la selección apoyándose en los profesiogramas.

Política del Sistema del Trabajo:

Las políticas del sistema del trabajo permiten establecer métodos y procedimientos y de esta forma materializar los objetivos y metas de la organización. Esta información se pudo obtener a través de entrevistas informales demostrando el comportamiento de esta política en la empresa:

- La entidad no le brinda a sus empleados la suficiente autonomía.
- No se cuenta con manuales de normas y procedimientos en los puestos de trabajo.

Ejercicio Integrador de Recursos Humanos

- Los técnicos tienen una preparación adecuada, pero no cuentan con los medios necesarios.

Política del Sistema de Recompensa:

Las políticas del sistema de recompensa son un elemento vital para mantener y motivar a las fuerzas de trabajo. Por tanto, es importante para la organización tener un sistema de compensación bien elaborada, tanto moral, como material para que los trabajadores se sientan estimulados:

- Las condiciones de trabajo en sentido general no son muy buenas, aunque vale señalar que se tienen los inventarios de riesgo y se le da importancia a la adquisición de enfermedades profesionales.
- La entidad cuenta con servicios médicos, o mejor dicho cuenta con un médico que trabaja los martes y los jueves y sólo para chequeos periódicos en un horario reducido, y también tienen una clínica estomatológica donde el estomatólogo trabaja dos veces por semana.
- La alimentación es variada, o sea con un surtido bueno, esto está en dependencia de las gestiones que se hagan, aunque la calidad de las elaboraciones es regular.
- Existe un sistema de estimulación salarial y material, cuando se cumple la producción, también se paga antigüedad a los obreros que están directos a producción y hasta un 10 % a los demás trabajadores, excepto a los de oficina.

Etapas III. Estrategia de Recursos Humanos:

Como parte del trabajo de la dirección estratégica de la fábrica se deben incluir las estrategias de Recursos Humanos que parte de la elaboración de políticas.

Para definir las políticas de Recursos Humanos se necesita identificar las amenazas, oportunidades, debilidades y fortalezas que se ponen de manifiesto en la organización, así como definir la estrategia que debe seguir la empresa de acuerdo a los factores internos y externos. Los que a continuación se da la relación:

Factores Internos.

Fortalezas:

- Cuenta con medios de transporte para los obreros.
- Alimentación variada.
- Experiencia laboral de la fuerza de trabajo.
- Capacidad productiva

Debilidades:

- Baja motivación de los trabajadores.
- No existe un inventario de personal automatizado.
- Deficiente infraestructura tecnológica (tecnología atrasada).
- Los trabajadores presentan pocas perspectivas en la entidad.
- Deficiente suministro de materia prima.
- Inestabilidad en la calidad de las producciones.
- El salario no constituye un atractivo.
- Alta centralización de las decisiones.
- Elevado por ciento de ausentismo.
- Débil programa de capacitación para obreros y dirigentes intermedios.
- Envejecimiento de la fuerza de trabajo

Factores Externos.

Oportunidades:

- Ser la única empresa que se dedica a la actividad de producción de KTP en la provincia.
- Posibilidad de inversión extranjera.
- No existencia de competidores potenciales en el mercado en moneda nacional de KTP.
- Existencia de nuevos mercados

Amenazas:

- Existencia por más de cuarenta años del bloqueo económico por parte de los Estados Unidos de América hacia Cuba.
- Globalización de la economía mundial.
- Incremento de la crisis financiera internacional.
- Presencia en el país de importantes firmas competidoras de reconocido prestigio y desarrollo en el sector de la producción de KTP.
- No tener facilidad de créditos en CUC.
- Aplicaciones de algunas empresas de sistemas de estimulación salarial por los resultados en ambas monedas, o sea, mayor nivel salarial y atractivos
- Presencia de algunas entidades productivas con una tecnología de punta.

Para lograr el cumplimiento de la estrategia anterior se definen tareas a ejecutar para lograr un mejoramiento en cada política de Recursos Humanos.

Política de Influencia de los Empleados:

- 1.- Establecer sistemas de retroalimentación por encuestas para conocer el grado de motivación de los trabajadores.
- 2.- Incrementar la participación de los empleados en la toma de decisiones.
- 3.- Implantar por áreas de trabajo para la discusión de los objetivos empresariales.

Política de flujo de los Recursos Humanos:

- 1.- Investigar y analizar el mercado de Recursos Humanos existente.
- 2.- Reclutar, cada vez que las condiciones lo permitan, personal de la propia área de trabajo donde realizará las funciones.
- 3.- Admitir en la organización a aquellos que mantengan los requisitos fundamentales para la labor, la salud necesaria para su desempeño y condiciones morales intachables.
- 4.- Seleccionar candidatos que no sobrepasen los cuarenta años de edad.

Ejercicio Integrador de Recursos Humanos

- 5.- Utilizar para el proceso de selección, personal especializado en la materia.
- 6.- Confeccionar la reserva laboral propia de la organización.
- 7.- Realizar planes concretos de capacitación que abarquen a trabajadores y dirigentes basados en los resultados de la evaluación del desempeño.
- 8.- Impartir cursos de actualización al personal técnico y directivo.
- 9.- Realizar un inventario de personal automatizado
- 10.- Utilizar el inventario de personal como un mecanismo de selección de personal

Política de sistema de trabajo:

- 1.- Diseñar los sistemas de trabajo que permitan implementar el trabajo en equipo.
- 2.- Obtener mayor autonomía sobre los recursos financieros y económicos para adquirir tecnología de punta.
- 3.- Realizar una correcta planificación de los Recursos Humanos necesarios en la organización que satisfaga las necesidades de los trabajadores a corto, mediano y largo plazo.
- 4.- Definir alternativas posibles para futuras promociones de los Recursos Humanos.
- 5.- Tener en cuenta los resultados de la evaluación del desempeño en el momento de tomar decisiones con respecto a promociones y entrenamientos.

Política de sistemas de recompensa:

- 1.- Revisar periódicamente los sistemas de recompensas por los resultados para su modificación de acuerdo a las características actuales.
- 2.- Remunerar a los trabajadores en concordancia con la complejidad de la actividad que realizan y la calidad con que lo hacen.
- 3.- Desarrollar estrategias para proporcionar al trabajador beneficios en cuanto a salud, educación y social.
- 4.- Proporcionar a los trabajadores condiciones materiales satisfactorias en el puesto de trabajo.
- 5.- Mejorar las condiciones ambientales de las áreas de trabajo.

Finalizada la Auditoría se propone el siguiente plan de acción para la solución de los problemas detectados en este trabajo.

- Darle participación a los trabajadores en las decisiones que se tomen.
- Establecer una base de datos que permita la realización del inventario del personal.
- Aplicar técnicas que permitan el reclutamiento y selección del personal.
- Exigir por el cumplimiento del plan de capacitación.
- Tratar de mejorar el índice de ausentismo.
- Colocar buzones para quejas y sugerencias.
- Buscar estrategias o mecanismos que satisfagan las necesidades y logren mejorar la motivación en los trabajadores.

Etapas IV. Elaboración del Informe Final de la Auditoría.

A continuación se dan a conocer los problemas encontrados en la Auditoría realizada que demuestran el mal funcionamiento de la actividad de personal donde se arribaron a las siguientes conclusiones.

Al diagnosticar la Gestión de Recursos Humanos se observó que:

- Las expectativas de los trabajadores no son satisfechas.
- Existe una motivación deficiente de la fuerza de trabajo en la entidad, aunque cuenta con un sistema de estimulación.
- No se reconoce la importancia de la participación de los trabajadores en las decisiones que se toman, aunque se reconoce el recurso humano como factor fundamental en la entidad.
- No se realiza el inventario del personal automatizado.
- No aplican técnicas para el reclutamiento y selección del personal.

Ejercicio Integrador de Recursos Humanos

- Existencia de un plan de capacitación que no se cumple en su totalidad.
- Posee bajos salarios y las condiciones de trabajo no son óptimas.

En fin no existe una Gestión de los Recursos Humanos, sino una actividad de personal.