

Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas
Facultad de Ingeniería Industrial y Turismo



TESIS EN OPCIÓN AL TÍTULO ACADÉMICO DE
MASTER EN INGENIERÍA INDUSTRIAL
MENCIÓN EN RECURSOS HUMANOS

**Título: Procedimiento para el diagnóstico de la gestión de
los recursos humanos en la Unidad Empresarial de Base
Grupo de Electrónica para el Turismo**

Autora: Ing. Marielquis Suárez Torrecilla

Tutora: Dra. María Sotolongo Sánchez

2010

RESUMEN

La presente investigación se realizó en la Unidad Empresarial de Base Grupo de Electrónica para el Turismo de la provincia Villa Clara (UEB GET-VC), perteneciente a la Empresa de Servicios Informáticos Especializados y creada para brindar soporte tecnológico al Ministerio del Turismo en el área de la informática y las comunicaciones. El objetivo principal de esta investigación consistió en diseñar y aplicar un procedimiento general para evaluar el desempeño del Sistema de Gestión de los Recursos Humanos (SGRH), en el Grupo de Electrónica para el Turismo en aras de perfeccionar dicho sistema. Entre los problemas fundamentales se detectó la necesidad de realizar un estudio de normación del trabajo en la brigada de asistencia técnica a hardware y el descontento existente con el sistema de estimulación aprobado, el cual no está directamente vinculado a la productividad de dicha área. Para dar solución a estos problemas, se muestra la aplicación de diversos métodos y técnicas: análisis documental, método de expertos, análisis de funciones y tareas, muestreo por observaciones instantáneas, cronometraje, entrevistas individuales y encuestas. Como resultado de esta investigación, se realizó un estudio de la organización del trabajo para el departamento antes mencionado, demostrándose que es posible vincular a los trabajadores de la brigada de hardware a un sistema de pago por los resultados a destajo colectivo lo cual permitiría remunerar al trabajador con lo que realmente produce.

ÍNDICE

Introducción.....	1
Capítulo 1. Marco teórico - referencial de la investigación	4
1.1. Introducción	4
1.2. Conceptos y definiciones de la Gestión de Recursos Humanos.....	5
1.3. Modelos de Gestión de Recursos Humanos.....	8
1.4. La organización del trabajo como proceso en los modelos de GRH.....	14
1.5. La estimulación del trabajo como proceso en los modelos de GRH.	15
1.6. Aplicación de los modelos en el sector turístico cubano.....	19
1.7. Conclusiones parciales del capítulo 1	22
Capítulo 2. Procedimiento para el diagnóstico del SGRH en la UEB GET-VC	23
2.1. Procedimiento para el diagnóstico de la GRH en la UEB GET-VC.....	23
2.2. Aplicación del procedimiento de diagnóstico del SGRH en la UEB GET-VC	37
2.2.1. Caracterización de la UEB GET-VC	37
2.2.2. Resultados del diagnóstico de GRH en la UEB GET-VC.....	40
2.3. Conclusiones parciales del capítulo 2.....	53
Capítulo 3. Propuesta de mejoras a los problemas detectados en el diagnóstico de la GRH en la UEB GET-VC	55
3.1. Propuesta de mejoras a los problemas detectados en el Diagnóstico de la GRH en la UEB GET-VC.....	55
3.2. Normación del trabajo en la brigada de hardware	58

3.3. Análisis del sistema de pago por resultado.....	69
3.4. Aplicación del sistema de pago por resultados a destajo	71
3.5. Conclusiones parciales del capítulo 3.....	75
Conclusiones.....	76
Recomendaciones.....	77

INTRODUCCIÓN

En las dos últimas décadas las empresas a nivel mundial han luchado por elevar sus índices de productividad, lograr mayores niveles de eficacia y eficiencia y brindar un servicio de calidad; por lo que hace necesario la utilización de nuevas técnicas de gestión del recurso más importante para las empresas, el recurso humano, ya que es este en gran medida el que puede asegurar una producción o un servicio con la calidad que el mercado cambiante demande y al menor costo posible.

Las empresas cubanas no están ajenas a esta realidad sino por el contrario, producto de la difícil situación que se ha presentado durante los últimos años y del conjunto de transformaciones que se han emprendido en busca de la eficiencia y de altos niveles de competitividad, se han realizado en un gran número de empresas nacionales, diversas investigaciones enfocadas a desarrollar novedosos SGRH. Tal es el caso del sector turístico cubano, donde, desde el año 1997, se decidió desarrollar un programa para diseñar e implementar un SGRH, capaz de gerenciar integralmente las actividades relacionadas con los cuadros, sus reservas, los técnicos y trabajadores. Este sistema posibilita las bases organizativas para el Perfeccionamiento Empresarial en el sector turístico y responde a las realidades y necesidades del turismo en Cuba, y constituye además la base metodológica del perfeccionamiento de la política laboral y de Gestión de los Recursos Humanos (GRH) que se viene desarrollando de forma experimental en el Sector, mediante la aplicación de las Regulaciones Laborales Especiales para los trabajadores que integran el Sistema de Turismo.

Por estas razones es que se ha visto el país en la necesidad de desarrollar una gestión estratégica de la función de Recursos Humanos (RR.HH). Es por ello que actualmente el área funcional de RR.HH necesita de un nuevo paradigma de actuación que tome un papel mucho más relevante para las organizaciones. No obstante, en la mayoría de los casos no solo el SGRH no se comunica con los

otros sistemas de la organización, sino que no se comunica entre sí. Una de las vías para subsanar estas insuficiencias es diagnosticando las debilidades y proyectando las políticas de RR.HH coherentes con la estrategia empresarial de la organización.

Sin embargo, actualmente aunque se ha diseñado un procedimiento de carácter metodológico que permite diagnosticar el desempeño del SGRH en las pequeñas y medianas instalaciones turísticas cubanas, se adolece de la aplicación de este en la mayoría de dichas organizaciones. La problemática antes expuesta, en síntesis, hace referencia directa a la ausencia de la aplicación de un procedimiento metodológico que permita diagnosticar y de hecho solucionar los problemas detectados en el desempeño del SGRH en el Grupo de Electrónica para el Turismo, lo que constituye un **problema científico** aún no resuelto.

Para contribuir a la solución del problema científico antes planteado, se formuló la **hipótesis de investigación** siguiente:

Si se diseña y aplica un procedimiento metodológico para diagnosticar la gestión de los recursos humanos es posible evaluar el desempeño del SGRH e identificar las principales debilidades, así como proyectar un conjunto coherente de soluciones, políticas e iniciativas estratégicas de mejora en el desempeño del SGRH en la UEB GET-VC.

En conformidad con la hipótesis general de investigación identificada, el **objetivo general** consistió en diseñar y aplicar un procedimiento general para evaluar el desempeño del SGRH, en el Grupo de Electrónica para el Turismo en aras de perfeccionar dicho sistema.

Este objetivo general fue desglosado en los **objetivos específicos** siguientes:

- Realizar un análisis crítico de la literatura, tanto genérica como específica, abarcando los desarrollos teórico-conceptuales y las investigaciones empíricas existentes; para así construir el marco teórico - referencial de la investigación.
- Diseñar un procedimiento general que permita diagnosticar y evaluar el desempeño del sistema de Gestión de Recursos Humanos en el Grupo de

Electrónica para el Turismo, que permita identificar las debilidades existentes.

- Proponer soluciones a los problemas detectados en el diagnóstico aplicado al SGRH en la UEB GET-VC para el mejoramiento de los niveles de desempeño del sistema.

El diseño del procedimiento de diagnóstico al desempeño del SGRH en las pequeñas y medianas instalaciones turísticas cubanas constituye un aporte teórico de esta investigación y el procedimiento en sí constituye el aporte metodológico.

La aplicación de dicho procedimiento, diagnosticando y solucionando los problemas detectados en el desempeño del SGRH en el Grupo de Electrónica para el Turismo constituye un aporte práctico.

Los resultados de esta investigación tendrán un impacto positivo sobre la productividad del trabajo. Se motivará la venta de los diferentes servicios que presta la brigada de asistencia técnica a hardware ya que el trabajador se sentirá verdaderamente estimulado con un sistema de pago en correspondencia al resultado de su trabajo, mejorando la calidad del servicio que se presta y elevando los niveles de eficiencia de la UEB.

Para el logro de los objetivos planteados se utilizaron diversos métodos entre los que se incluyen encuestas, entrevistas, técnicas de estudios de tiempo y el diseño del procedimiento seleccionado para evaluar el desempeño de los sistemas de gestión de recursos humanos en la UEB GET-VC.

Para su presentación, esta investigación se estructuró de la forma siguiente: Resumen, Introducción; Capítulo 1: Marco teórico-referencial de la investigación, Capítulo 2: Procedimiento para el diagnóstico del SGRH en la UEB GET-VC, Capítulo 3: Propuesta de mejoras a los problemas detectados en el diagnóstico de la GRH en la UEB GET-VC; Conclusiones; Recomendaciones; Bibliografía y Anexos.

CAPÍTULO 1. MARCO TEÓRICO – REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN

1.1. Introducción

En la actualidad se conocen, predicen y controlan mejor las propiedades de las materias primas y materiales que las propiedades de los seres humanos. Por esto se hace necesario el estudio de la Gestión de Recursos Humanos para disponer de hombres altamente calificados, enriquecidos espiritualmente, hombres que logren sus objetivos personales en relación con los de la organización, hombres que se sientan motivados y comprometidos con esta.

La Gestión de Recursos Humanos en una organización se dedica a la gestión adecuada del capital humano necesario, con el objetivo de responder a las finalidades y a las estrategias organizacionales, además de mantener en la organización las personas adecuadas, en las posiciones adecuadas y en el momento adecuado. No verlo así dará por resultado una masa poco motivada en los objetivos de la organización, cuyos resultados estarían por debajo de su potencialidad y con una exigencia y supervisión mucho más dedicada que si dispusiera de un personal auto motivado y entregado sin reservas al logro de un objetivo común (Puchol, 1995).

La Gestión de Recursos Humanos no es lo que generalmente se conoce en la mayoría de las empresas cubanas bajo la denominación de Dirección de personal. La GRH se proyecta desde perspectivas más amplias e incorpora ideas relacionadas con el desarrollo de la organización y la calidad de vida en el trabajo (Louart, 1994).

En el presente capítulo se abordarán conceptos y definiciones de la Gestión de Recursos Humanos (GRH), los principales modelos de GRH para diagnosticar y

proyectar soluciones, así como su aplicación en el sector turístico cubano, según se muestra en la figura 1.

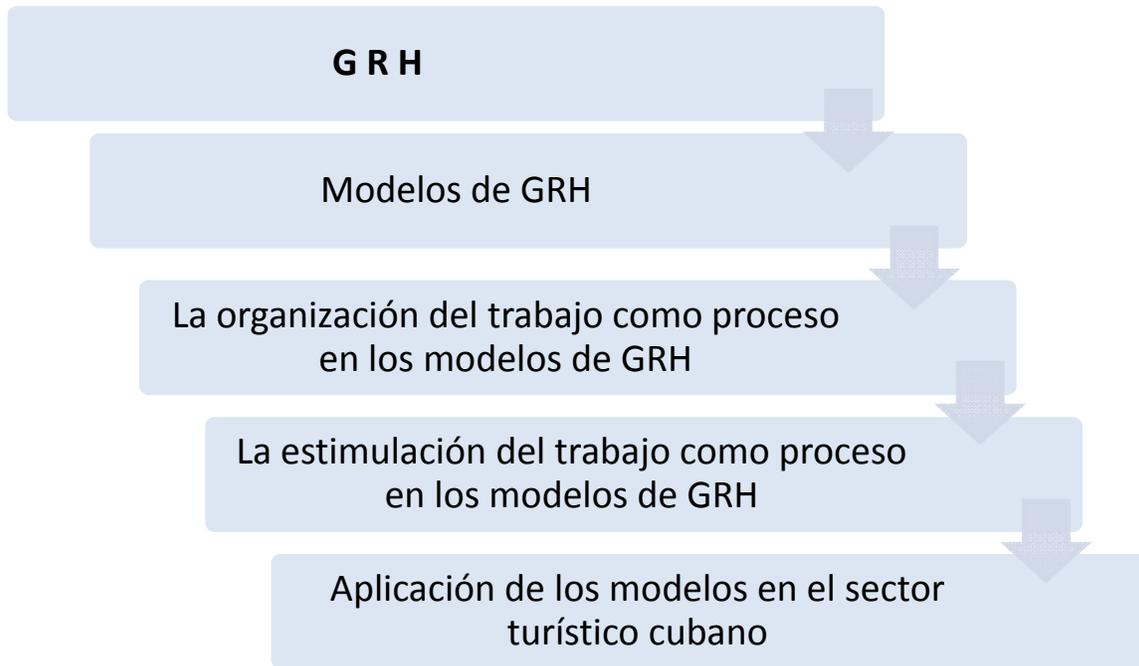


Figura 1.1. Hilo conductor seguido en la elaboración del marco teórico – referencial de la investigación (Fuente: Elaboración propia).

1.2. Conceptos y definiciones de la Gestión de Recursos Humanos

Existen distintas definiciones sobre el término Gestión de Recursos Humanos, a continuación se expondrán varias de estas definiciones.

Antes de entrar en la conceptualización de GRH se propone esclarecer algunos términos que indistintamente son utilizados por los diferentes autores para referirse a la función de personal (Aguilera Martínez, 2006).

Administración: Proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el trabajo de los miembros de la organización y de utilizar todos los recursos disponibles de ella para alcanzar las metas establecidas.

Capital Humano: Cantidad de conocimientos técnicos y cualificaciones que posee la población laboral de un país, procedente de la educación formal y de la formación en el trabajo.

Dirección: Se define como el liderazgo en la conducción informada, planificada y eficiente de una compleja actividad organizada.

Gestión: Acción y efecto conducentes al logro del negocio.

La Gestión de Recursos Humanos puede definirse como el conjunto de actividades que ponen en funcionamiento, desarrollan y movilizan a las personas que una organización necesita, para realizar sus objetivos (Cuestas Santos, 1997).

Los sistemas de gestión de recursos humanos basados en competencia facilitan la ejecución de las funciones de la administración del talento, entre ellas la selección. El proceso en general, inicia con la identificación de las competencias y prosigue con la evaluación del candidato frente a tales competencias, estableciendo de esta forma su idoneidad para la ocupación a la que aspira. De este modo, el proceso de selección se apoya en las competencias definidas por la organización bien sea mediante la aplicación de normas de competencia establecidas con el análisis funcional (funcionalismo) o, a partir de la definición de las competencias claves (conductismo) requeridas (Barranco, 1993).

La gestión de recursos humanos en el trabajo ha de tender sobre todo a gestionar la interacción entre lo que hay dentro de las personas, es decir, las actitudes, los intereses, y las necesidades del ser humano, y lo que hay dentro del trabajo o sea la cantidad y calidad de resultados y la satisfacción que la persona puede conseguir de su trabajo (Claver Cortés, 1995).

Chiavenato la define como la planeación, organización, desarrollo, coordinación y control de técnicas capaces de promover el desempeño eficiente de personal, a la vez que la organización representa el medio que permite a las personas que laboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados con el trabajo (Chiavenato, 1988; Chiavenato, 1992).

Carnota Lauzan plantea que es la adaptación permanente de los distintos individuos a las necesidades de la organización y las posibilidades de quienes trabajan en ellas, impone por tanto la búsqueda continua de las funciones más difíciles que en un momento dado sea capaz de desempeñar, aquella en la que se

desarrolla con mayor plenitud prestando a la organización el mejor servicio posible (Carnota Lauzán, 1991).

Por su parte Werther y Davis plantean que es el manejo del recurso más preciado de la organización, descartando la posibilidad de sacrificar los valores humanos a las necesidades administrativas (Werther y col., 1992).

En resumen tal y como plantea M. Mora (Mora Díaz, 1998) la GRH es el conjunto de actividades que con la coordinación y control necesario, promueven el desempeño eficiente del personal en la organización, garantizando el logro de los objetivos a alcanzar por ambas partes y la adaptación permanente de los distintos individuos a las necesidades de la empresa y a las necesidades de quienes trabajan en ella.

La gestión integrada de los recursos humanos es el conjunto de políticas, objetivos, metas, responsabilidades, normativas, funciones, procedimientos, herramientas y técnicas que permiten la integración interna de los procesos de gestión de los recursos humanos y externa con la estrategia empresarial, a través de competencias laborales y de un desempeño laboral superior y el incremento de la productividad del trabajo (Morales Cartalla, 2006).

La función de los RRHH no está exenta de desafíos y riesgos que en muchos casos no son posibles de controlar por su carácter imprevisible lo que ha provocado la existencia de gran número de modelos de GRH que han tratado de dar solución a estos problemas y que se desarrollan a continuación.

Partiendo del concepto de gestión como la acción y efecto de gestionar, y entendiendo por gestionar la realización de diligencias encaminadas a la obtención de un negocio o beneficio empresarial, y tomando a las personas como los recursos activos de las organizaciones podría decirse que la gestión de recursos humanos sería "el conjunto de actividades que ponen en funcionamiento, desarrollan y movilizan a las personas que una organización necesita para realizar sus objetivos". De esta definición se desprende lo siguiente (Sikula y col., 1989):

- En el proceso de gestión de recursos humanos intervienen todos los miembros activos de la empresa, entendiéndose por tales: la dirección general con

tareas de mando, los asalariados con la negociación de un contrato y los representantes del personal.

- Para poner en funcionamiento a las personas de una organización necesitamos definir las políticas de personal, y articular las funciones sociales considerando los objetivos de la organización (premisa estratégica).
- Pero además se necesitan métodos para conseguir, conservar y desarrollar esos recursos humanos (premisa operativa).
- Todo ello no podrá ser llevado a cabo sin la ayuda de instrumentos administrativos, reglamentarios e instrumentales (premisa logística).

Este debería ser el procedimiento habitual, normalmente los procesos operativos deberían basarse en la estrategia y generar los cometidos logísticos.

Esta investigación ha querido resaltar al presentar estas definiciones el carácter humanista y técnico que está primando en el tratamiento que le dan los diferentes autores en la actualidad a la función de RR.HH. Sin embargo, esta función no está exenta de desafíos y riesgos que en muchos casos no son posibles de controlar por su carácter imprevisible lo que ha provocado la existencia de gran número de modelos de GRH que han tratado de dar solución a estos problemas y que se desarrollan a continuación.

1.3. Modelos de Gestión de Recursos Humanos

Un modelo de gestión es un procedimiento o método que indica cómo realizar dicho proceso y que tiene como objetivo fundamental su desarrollo y perfeccionamiento. Existen modelos de diferentes categorías, algunos puramente descriptivos, otros funcionales, algunos de registro de secuencia en las actividades de la función de RR.HH, pero en su mayoría constituyen una importante guía metodológica para diagnosticar y/o proyectar las actividades referidas en cada uno de ellos. A continuación se exponen algunos, de los modelos de mayor aceptación en el sector empresarial, realizándose un breve análisis de los mismos.

La Corporación Andina de Fomento (CAF), plantea la necesidad de cambiar los enfoques tradicionales de administración de personal por otros enfoques, determinados por las características del entorno donde operan las empresas en la actualidad (Anexo 1). Este entorno obliga a las organizaciones a incrementar la competitividad y conduce a colocar en el centro de la estrategia empresarial el mejoramiento de la calidad y la productividad: sin productividad y calidad es imposible aumentar la competitividad. Este hecho redimensiona la relevancia de los RR.HH pues él constituye el centro de cualquier proceso de mejoramiento de la calidad y la productividad. Para que el RR.HH contribuya efectivamente al proceso de mejoramiento de acuerdo al esquema descrito, es necesario trabajar con tres variables de las cuales depende la efectividad del RR.HH: habilidad; motivación; flexibilidad o adaptación al cambio.

Estas tres variables tienen que operar de forma simultánea, pues de lo contrario la efectividad del trabajo disminuye. Esto es crucial para el sistema de GRH que debe integrarse, según estos autores.

Al analizar las características de los principales planteamientos de este enfoque se observa, como a través del mismo se tratan de eliminar parte de las deficiencias de los modelos actuales de administración de personal. Se puede valorar como aspecto positivo el peso que se le otorga al subsistema de entrenamiento y desarrollo. Este constituye la vía principal para lograr la flexibilidad, polivalencia e integralidad del RR.HH, que permita desarrollar procesos de mejora continua, incrementando los niveles de calidad, productividad y competitividad en la empresa, sin embargo en este modelo no se hace referencia a la auditoría de GRH como aspecto importante para el funcionamiento de una organización.

Otros autores contemporáneos plantean modelos de RR.HH centrados en el puesto de trabajo como es el de C. Bustillo (Bustillo, 1994). Con este modelo (Anexo 2), el autor pretende lograr una eficiente GRH y la motivación de las personas a través del puesto de trabajo, su desempeño, reconocimiento y progreso profesional.

El puesto de trabajo es el elemento sobre el cual se pivotan las técnicas y sistemas de GRH, entendiendo por puesto de trabajo el cometido de una persona en la organización. El puesto de trabajo se configura con un enfoque estratégico, es decir, se ubica en la estructura como consecuencia de la estrategia general definida por la dirección para alcanzar las metas y objetivos que permitan la supervivencia y desarrollo de la organización en su entorno.

Este modelo es integrador pues se pueden percibir las interrelaciones entre los diferentes elementos, todos orientados a la motivación y es sistémico pues cada elemento es un producto intermedio o final, que forma parte de un sistema y en el se relacionan las diferentes actividades de RR.HH como son: Reclutamiento y selección; Perfiles de competencia; Inventario y descripción de puestos; Sistema de objetivos; Evaluación del personal; Formación; Promoción; Remuneración. Es relevante el lugar que ocupa la definición de los perfiles de competencia o profesiogramas para el desarrollo de todo el sistema. Sin embargo, no se relacionan estas actividades con otros elementos de las políticas de RR.HH que influyen en la motivación, como pueden ser: las condiciones de trabajo, el trabajo en grupo y el grado de participación de los empleados, es decir, se circunscribe el logro de la motivación sólo a la remuneración, la formación y la promoción. Además de no tener en cuenta la auditoría como forma de evaluación y control de los problemas que existen o pueden existir en una organización.

Otro modelo es el planteado por Werther y Davis, en el se expresa que la administración de personal constituye un sistema de muchas actividades interdependientes, donde prácticamente todas las actividades influyen en una u otra más (Anexo 3). Este modelo posee carácter funcional pues muestra la interrelación de todos los elementos del sistema de RR.HH vinculados con los objetivos que se pueden lograr, evidenciando que la materialización sólo es posible con un adecuado sistema de GRH. Se considera positivo el papel inicial que le otorga a los fundamentos y desafíos, donde incluye al entorno como base para establecer el sistema y además muestra a la auditoría como elemento de retroalimentación y de continuidad en la operación de la GRH. Por último se considera que separar las compensaciones y los servicios al personal puede

restarle integralidad al modelo pues ambos elementos forman parte del enfoque sistémico del sistema de recompensas (Werther y col., 1992).

Por su parte Harper y Lynch plantean un modelo de GRH, fundamentado en que la organización requiere RR.HH en determinada cantidad y calidad, precisamente, la GRH permite satisfacer esta demanda, mediante la realización de un conjunto de actividades que se inician con el inventario de personal y la evaluación del potencial humano (Anexo 4). A partir del conocimiento de los RR.HH con que cuenta, se desarrollan las restantes actividades (análisis y descripción de puestos; curvas profesionales; promoción; planes de sucesión; formación; clima y motivación; selección de personal y "headhunting"; planes de comunicación; evaluación del desempeño: retribución e incentivos). Las actividades conjuntamente con la previsión de necesidades de la organización, permite la optimización de los RR.HH. Todo lo cual requiere de un seguimiento constante para verificar la coincidencia entre los resultados obtenidos y las exigencias de la organización (Harper y col., 1992).

Este modelo tiene carácter descriptivo pues sólo muestra las actividades relacionadas con la GRH para lograr su optimización, pero no en su dinámica y operación. Un aspecto destacar es la importancia que le concede a la auditoría de RR.HH como mecanismo de control del sistema.

Otro de los modelos más actuales es el desarrollado por el CIDEDEC (CIDEDEC, 1994), éste plantea que las políticas y objetivos de RR.HH se establecen sobre la base del plan estratégico y de la cultura o filosofía de la empresa (Anexo 5). De esta forma se integran las diferentes actividades en un ciclo continuo que conforma el sistema: Planificación; Organización; Selección; Formación; Evaluación; Retribución; Relaciones laborales; Información y Control y Desarrollo. La planificación y desarrollo constituyen aspectos básicos para la ejecución de este modelo. La función de comunicación es el eje central que une a los gestores del sistema y al sistema con los RR.HH de la empresa, se hace referencia a los resultados como un elemento significativo puesto que el sistema no es un fin en sí

mismo, sino un simple medio para obtener la productividad y los objetivos deseados.

Este constituye un modelo funcional que muestra a la GRH en su integralidad donde se conjugan los objetivos de la organización con los objetivos del sistema de RH. Sitúa a la comunicación como el eje central del sistema propiciando el crecimiento y desarrollo de los RR.HH ya que para lograr el funcionamiento exitoso de este modelo se precisa de una gran fluidez en la información y en las relaciones dentro de la organización y con el entorno. En este modelo se analiza la auditoría solo desde el punto de vista del control interno de una entidad.

Para Chiavenato, la administración de RR.HH está constituida por subsistemas interdependientes (Anexo 6). Estos subsistemas forman un proceso a través del cual los RR.HH son captados, aplicados, mantenidos, desarrollados y controlados por la organización. Además, son situacionales, varían de acuerdo con la situación y dependen de factores ambientales, organizacionales, humanos, tecnológicos, etc. Son extraordinariamente variables y el hecho de que uno de ellos cambie en una dirección no significa que los demás cambien también exactamente en la misma dirección y en la misma medida (Chiavenato, 1988).

El autor plantea la necesidad de establecer para cada subsistema políticas definidas que condicionen el alcance de los objetivos y el desempeño de las funciones de RR.HH, este es sin dudas uno de sus principales aportes, además se hace referencia a la auditoría de RR.HH como un mecanismo de evaluación y control de toda organización.

Por su parte, Beer, plantean un modelo en el que se puede apreciar que los factores de situación son la base y determinan la superestructura (Anexo 7); estos factores y los grupos de interés definen las políticas de RR.HH, midiéndose sus resultados mediante las cuatro "c" (compromiso, competencia, congruencia y costos eficaces) (Beer, 1992). Todo lo anterior tiene consecuencias a largo plazo, como son: Bienestar Social e Individual y Eficiencia Empresarial, retroalimentándose el sistema, a partir de auditorías de RR.HH (este último aspecto aportado por A. Cuesta, (Cuestas Santos, 1997)).

Este modelo se considera superior pues le confiere un peso significativo al entorno, al considerar dentro de los Grupos de Interés y Factores de Situación elementos como: la Sociedad (Clientes, Proveedores, etc.), el Gobierno, el Mercado de Trabajo y las Leyes y Valores de la Sociedad. Además, asume como rectora la estrategia empresarial y la cultura o filosofía de la empresa, permitiendo diagnosticar la GRH en su integralidad, al estructurar metodológicamente todas las actividades de RR.HH. Un elemento significativo resulta conformar las políticas de RR.HH en los cuatro grupos descritos, pues muestra la dinámica, interrelación, no sólo con los factores de situación y grupos de interés, sino también entre ellas mismas.

A partir del 2007 surgen las normas cubanas 3000-3002 (NC, 2007a; NC, 2007b; NC, 2007c), Modelo Cubano para el diseño e implementación de un Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano, en lo adelante SGICH, el cual se basa en las competencias laborales y está integrado por un conjunto de módulos que se complementan (Anexo 8).

La implementación de un Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano constituye un pilar para el mejoramiento continuo de los resultados de las organizaciones al permitirles alcanzar un desempeño laboral superior.

Para que las organizaciones diseñen y apliquen un Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano (SGICH), sobre la base de la mejora continua del desempeño laboral, este debe estar integrado con la estrategia de la organización.

La presente norma establece el conjunto de requisitos a cumplir por las organizaciones para lograr la implementación de un Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano, que tiene un impacto en la calidad de todos los procesos, en su eficiencia y eficacia, en el incremento de la productividad, en las relaciones laborales satisfactorias, así como en la respuesta de las necesidades de las personas que reciben los servicios o adquieren los bienes materiales producidos.

La Norma Cubana Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano-Implementación, toma como referencia el Modelo Cubano de Gestión Integrada de los Recursos Humanos que sirve de guía o patrón de orientación para que cada

organización diseñe e implemente su propio Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano.

Plantea que las organizaciones deberán establecer y mantener un Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano, tomando como referencia el modelo, cuyos requisitos generales y específicos y el cumplimiento de cada uno de ellos debe ser demostrado con evidencias objetivas.

Como se puede observar en los diferentes modelos de GRH consultados para diagnosticar y proyectar soluciones encaminadas a un mejor desempeño de la GRH en las organizaciones un elemento común lo constituyen los procesos de organización del trabajo y la estimulación por la importancia de estos procesos en la organización.

1.4. La organización del trabajo como proceso en los modelos de GRH.

La organización del trabajo es la integración de los recursos humanos con la tecnología, los medios de trabajo y los materiales, mediante un conjunto de métodos y procedimientos que se aplican para trabajar armónica y racionalmente, con niveles adecuados de seguridad y salud, que garantizan la calidad del producto o del servicio prestado y el cumplimiento de los requisitos ergonómicos y ambientales establecidos (Maynard, 1992).

La aplicación de estudios de organización del trabajo permitirá revertir el deterioro de la correlación salario medio y productividad, integrando la aplicación de un estudio de métodos, procedimientos y medición del trabajo con ayuda de herramientas, técnicas y/o metodologías, con niveles adecuados de seguridad y salud, exigencias ergonómicas, eficacia y eficiencia en el rendimiento del trabajo, permitiendo maximizar el desempeño, la calidad en los procesos y la satisfacción de los clientes y trabajadores, en consecuencia al incremento salarial que se desarrolla en el país.

La aplicación de estudios de organización del trabajo permite desarrollar y aplicar planes anuales, diagnósticos, programas de preparación y/o capacitación de organización y normación del trabajo, procedimientos, modelos de control y guías

metodológicas, debido a la sensibilidad que presenta el organismo con la necesidad de la integración de los recursos humanos con la tecnología, los medios de trabajo y los materiales, con ayuda de herramientas, técnicas y/o metodologías, para identificar los procesos que añaden valor o encarecen los costos, con vistas a elevar la eficacia y la eficiencia en el rendimiento del trabajo, explotando los recursos productivos existentes (MTSS, 2006d).

El estudio del trabajo, comprende varias técnicas, y en especial el estudio de métodos y la medición del trabajo. El estudio de métodos es el registro y examen crítico sistemático de los modos de realizar actividades, actividades con el fin de efectuar mejoras. La medición del trabajo es la aplicación de técnicas para determinar el tiempo que invierte un trabajador calificado en llevar a cabo una tarea según una norma de rendimiento preestablecida y actualizada.

El estudio de métodos se relaciona con la reducción del contenido de trabajo de una tarea u operación, en cambio, la medición del trabajo se relaciona con la investigación de cualquier tiempo improductivo asociado con ésta, y con la consecuente determinación de normas de tiempo para ejecutar la operación de una manera mejorada, tal como ha sido determinada por el estudio de métodos, con el objetivo de incrementar la productividad, tanto en procesos productivos como de servicios (Castillo, 1988; Niebel, 1993; Marsán Castellanos, 2002).

1.5. La estimulación del trabajo como proceso en los modelos de GRH.

La estimulación del trabajo es una categoría mucho más amplia que el salario, no obstante lo presupone de un modo fundamental, aunque cada día los móviles morales van cobrando más fuerza en el trabajo de alto eficiencia.

Toda política de retribución debe asegurar el cumplimiento de los siguientes objetivos:

- Atraer a los empleados más competentes.
- Retener a los empleados que realmente se quiere mantener.

- Estimular el adecuado desempeño de la actividad profesional.
- Estimular el crecimiento y éxito de la compañía.

Para conseguir estos objetos, la política de estimulación debe reunir las siguientes características:

- Que potencie la asunción de responsabilidades.
- Que premie los altos niveles de desempeño.
- Que integre a las personas con la filosofía y fines de la compañía.
- Que cubra las necesidades básicas de los empleados.

Sin embargo todo lo anterior planteado se puede resumir en que la estimulación, retribución o compensación del trabajo persigue dos objetivos básicos:

- Lograr incrementos continuos de productividad.
- Garantizar la satisfacción de los empleados.

Por tanto la efectividad de cualquier sistema de estimulación se medirá a partir del aumento constante de la productividad y del nivel de satisfacción de las necesidades de los empleados.

Como se había planteado, dentro de la estimulación es el salario (estimulación material monetaria) el elemento más relevante en la mayoría de las empresas en los diferentes países ya sea del primer mundo como del tercer mundo por lo que merita prestar una mayor atención a este tipo de retribución.

El perfeccionamiento de la organización salarial se basa en la aplicación del principio de distribución socialista: “de cada cual, según su capacidad, a cada cual según su trabajo”.

El salario constituye la forma principal de retribución por el trabajo y es uno de los elementos más dinámicos de las relaciones de producción, por lo que se requieren formas organizativas que permitan cumplir el principio de distribución socialista, en correspondencia con los cambios que se producen en la naturaleza y características del trabajo.

Con relación al salario se quieren destacar los elementos, formas y sistemas de pago existentes. A continuación se exponen las principales características de los dos sistemas de pago existentes:

Pago a tiempo:

- Tiene como indicador fundamental el tiempo realmente trabajado por lo que se exige un estricto control del mismo.
- No estimula la calidad.
- No estimula el aprovechamiento de la jornada laboral de trabajo.
- Debe utilizarse cuando no existan condiciones para una correcta medición del trabajo.

Pago a rendimiento:

- Exige una estricta medición del trabajo.
- Exige un estricto control de la producción o prestación de servicio.
- Exige un estricto control de la calidad.
- Exige un abastecimiento estable al puesto de trabajo.

En caso de aplicación de la forma colectiva de estimulación debe ser utilizando como coeficiente de distribución salarial el coeficiente de participación laboral (C.P.L).

La forma de pago a rendimiento puede adoptar como variante el pago individual o colectivo.

Los sistemas de pago individuales se aplican cuando el obrero o trabajador no puede ayudar ni ser ayudado por sus compañeros o cuando así lo aconseje la organización del trabajo.

Los sistemas de pago colectivos constituyen el modo de calcular y distribuir el salario creado por el grupo de trabajadores, entre los miembros que lo componen.

En la forma de pago por rendimiento pueden aplicarse diferentes sistemas de pago, de acuerdo a las características y condiciones de cada actividad de producción o servicio.

En los sistemas a rendimiento usualmente se aplican tasas salariales que se determinan de forma individual y colectiva, en correspondencia con la tarifa de la escala salarial y con incrementos en los casos que proceda. Los sistemas de pago y estimulación por los resultados del trabajo suelen ser a destajo en cualquiera de sus formas (destajo individual, destajo colectivo, destajo indirecto, destajo progresivo, pago por acuerdo, 1x1).

Se caracterizan por:

Relaciona el salario de los trabajadores, con normas que expresan los gastos de trabajo o de tiempo para su realización y se aplica cuando se requiere obtener como resultados, una tarea u operación o conjunto de tareas u operaciones, o en el caso de que no estén establecidas normas para el cumplimiento de la labor, pero los planes o tareas de producción o de servicio de los trabajadores, están fundamentados por los cálculos correspondientes, como es el caso del sistema de pago 1x1.

Requiere de la organización de trabajo y la normación de este, así como un estricto control de la calidad de la producción realizada, o de los servicios prestados, del tiempo de trabajo y garanticen el cumplimiento de las disposiciones referidas a la seguridad y salud en el trabajo.

En estos sistemas de pago, cuando se incumplen las normas de tiempo, el plazo para la realización del trabajo o las normas de rendimiento, el salario por resultados que se obtiene incluye una penalización por el incumplimiento. En estos sistemas de pago, no se penaliza el pago adicional por implantar el perfeccionamiento empresarial.

En dependencia a la modalidad del sistema de pago a destajo que se aplique, no existirá límites en los resultados factibles a obtener, por ejemplo: destajo individual, colectivo, destajo indirecto, 1x1, destajo progresivo etc.

En los sistemas de pago por acuerdo, dadas sus características, existe un tope y este es el fondo de salario presupuestado (planificado) para el acuerdo en específico, por lo que en este sistema, la posibilidad de devengar más salario, es

acortando el plazo de la ejecución y cumplir los indicadores condicionantes y acometer otros acuerdos en el tiempo o el periodo de pago.

Por cumplir los indicadores formadores, se podrá considerar pagar una cuantía máxima de hasta un 5%, en correspondencia con lo que se apruebe por el Ministro, Presidente del Consejo de la Administración Provincial o Jefe de Entidades Nacionales en el marco de la aprobación del plan anual, teniendo en cuenta la eficiencia del plan anual presentado.

Aun cuando la empresa incurra en pérdidas, los trabajadores abarcados en estos sistemas de pago, percibirán el salario por resultados que correspondan por el cumplimiento de sus indicadores formadores, sin afectaciones.

Cuando cambian las condiciones técnicas, organizativas y tecnológicas, los indicadores, los surtidos de producción, etc. es necesario revalorizar las tasas empleadas y demás aspectos que conforman el sistema de pago.

Por su parte, el destajo colectivo relaciona el salario de un grupo de trabajadores con el volumen de trabajo a cumplir por ellos, referidos a cantidad de producción o servicios y se expresa en una tasa a destajo colectiva, que es calculada en base a la suma de las tarifas de la escala correspondiente a la complejidad del trabajo a realizar, incrementadas en los casos que procede y las normas de rendimiento o de tiempo colectiva (MTSS, 2006b).

1.6. Aplicación de los modelos en el sector turístico cubano

La aplicación consciente de los modelos de GRH en las pequeñas y medianas, instalaciones turísticas cubanas, durante mucho tiempo estuvo reducida prácticamente a su mínima expresión porque la estrategia más aplicada y generalizada fue realizar el tratamiento de los RR.HH en áreas por separado, tales como: Cuadros, PHT, OTS y capacitación; o sea, la GRH se hizo generalmente, desde un área o departamento de la organización y no de forma integral. Esto implicó la necesidad de concebir un modelo de GRH para el sector turístico como un sistema único, centrado en el trabajador, donde los planes y acciones interactúen coherentemente entre sí y con el resto de los sistemas existentes en la empresa.

A partir de diciembre de 1997 se comenzó a desarrollar un programa para diseñar e implementar un Sistema de Gestión de Recursos Humanos para el sector turístico (SGRHT): capaz de gerenciar integralmente las actividades relacionadas con los cuadros, sus reservas, los técnicos y trabajadores (Anexo 9).

Este sistema compone el Sistema General de Dirección del Turismo y tiene como misión: concebir, planificar, coordinar, ejecutar y controlar las políticas y procedimientos para el ingreso, permanencia, promoción y terminación de las relaciones laborales de los dirigentes, técnicos y trabajadores en las entidades e instalaciones del sector del turismo, conformando un todo ordenado y coherente con relaciones a fines e interacción mutua para el logro de la misión, las estrategias y los objetivos establecidos en cada nivel.

Según se puede apreciar, el SGRHT posibilita las bases organizativas para el perfeccionamiento Empresarial en el sector turístico y responde a las necesidades y realidades del turismo en Cuba, y constituye la base metodológica del perfeccionamiento de la política laboral y de GRH que se viene desarrollando de forma experimental en el sector, mediante la aplicación de las Regulaciones Laborales Especiales para los trabajadores que integren el Sistema de turismo.

El SGRHT concentra lo que tradicionalmente se gerencia en áreas como personal, cuadros, capacitación, OTS y PHP, en un sistema donde el centro es el hombre y donde los planes y las acciones interactúan entre sí y con el resto de los sistemas existentes en el organismo, las entidades e instalaciones del sector.

En la actualidad entre los objetivos del SGRHT se encuentran los siguientes:

- Garantizar la excelencia en el servicio como factor esencial del desarrollo de las actividades turísticas, mediante el empleo de dirigentes y trabajadores idóneos y debidamente calificados.
- Garantizar la puesta en prácticas de las políticas laborales y de cuadros orientadas por el Partido y el Gobierno.
- Diagnosticar los cambios organizativos y estructurales que se requieran en el organismo, sus entidades e instalaciones y contribuir a perfeccionar los métodos y estilos de dirección en función de propiciar una mayor

participación, compromiso, espíritu creativo y motivación de todos los dirigentes y trabajadores para la formación de una cultura organizacional socialista.

- Preparar al organismo, las entidades e instalaciones del sector de turismo para que sean capaces de reaccionar con rapidez y eficiencia ante los cambios del entorno y las demandas cuantitativas y cualitativas de Recursos Humanos.
- Ejecutar de forma integral y ordenada todo el trabajo de ingreso, permanencia y egreso de los cuadros, técnicos y trabajadores del sector de turismo sobre bases normativas, organizativas y de procedimientos científicamente fundamentados, garantizando el cumplimiento de la Política de Empleo definida para el turismo.

El SGRHT está integrado por subsistemas y elementos que no se corresponden necesariamente con unidades organizativas o áreas, sino que representan esferas de acción que deben desarrollarse y que se encuentran estrechamente interrelacionadas:

- I. Subsistema de ingreso de personal
 - I. Planeación estratégica de los recursos humanos
 - II. Diseño de puestos de trabajo
 - III. Reclutamiento y selección
 - IV. Contratación e inducción de los directivos y trabajadores
- II. Subsistema de formación
 - I. Formación y desarrollo
- III. Subsistema de permanencia y promoción del personal
 - I. Organización del trabajo y de la administración
 - II. Disciplina y relaciones laborales.
 - III. Seguridad, salud y condiciones de trabajo.
 - IV. Evaluación del desempeño de personal.
 - V. Retribución y estimulación a directivos y trabajadores.
 - VI. Egreso o terminación de las relaciones laborales

IV. Subsistema de auditoría y control.

I. Auditoría de los recursos humanos.

II. Control de los subsistemas y elementos del SGRHT.

Sin embargo en los modelos consultados no se ofrece un procedimiento que permita diagnosticar el desempeño del SGRH en entidades cubanas.

1.7. Conclusiones parciales del capítulo 1

Después de realizar el marco teórico - referencial, se puede concluir que:

- La GRH proyecta perspectivas más amplias e incorpora ideas relacionadas con el desarrollo de la organización y la calidad de vida en el trabajo, promoviendo el desempeño eficiente del personal en la organización y garantizando el logro de los objetivos por ambas partes.
- Los modelos de GRH le conceden a la aplicación del diagnóstico del sistema de Recursos Humanos especial importancia para evaluar el funcionamiento del sistema y ofrecer sugerencias para su mejoramiento.
- Cuando se realiza adecuadamente el diagnóstico es similar al de un reconocimiento médico dirigido a comprobar el estado de salud de un organismo y a detectar zonas de posibles problemas. Si los problemas se detectan a tiempo, podrá actuarse antes de que se produzcan resultados negativos, o incluso fatales.
- El análisis de los modelos de GRH arrojó como resultado que la organización del trabajo y la estimulación son procesos claves a diagnosticar en un SGRH en una organización, dado el peso relevante que tienen dentro del mismo.
- En la mayoría de las empresas cubanas, en específico las del sector del turismo la manera de medir y evaluar el desempeño de los sistemas de GRH, se ha basado, esencialmente, en el análisis de los procesos por separado. Se adolece aun de la aplicación de un procedimiento metodológico, científicamente argumentado para el desarrollo del diagnóstico al sistema de gestión de los RR.HH.

CAPÍTULO 2. PROCEDIMIENTO PARA EL DIAGNOSTICO DEL SGRH EN LA UEB GET-VC

2.1. Procedimiento para el diagnóstico de la GRH en la UEB GET-VC

La necesidad de evaluar la eficacia con la que una organización utiliza sus recursos humanos se hace cada vez más evidente en el mundo empresarial moderno. Los estudiosos del tema han creado varios procedimientos aplicables a los diferentes sistemas de GRH de diversas esferas. En este caso específico el procedimiento que más se adapta a las condiciones de la UEB GET-VC es el propuesto por (Sotolongo Sánchez, 2005).

El diagnóstico al Sistema de Gestión de Recursos Humanos (SGRH), se realiza utilizando como referencia el procedimiento propuesto Sotolongo Sanchez (2005). Este procedimiento está orientado, sobre la base de un diagnóstico, hacia la evaluación del desempeño del SGRH, nutriéndose de un resumen de los principales subsistemas e indicadores claves evaluados.

El procedimiento propuesto para el diagnóstico del SGRH en la UEB GET-VC se puede apreciar en la Figura 2.1, este procedimiento consta de tres fases, en la primera fase se realiza una planeación del diagnóstico, en la segunda se ejecuta el diagnóstico y en la tercera se le da seguimiento al mismo.

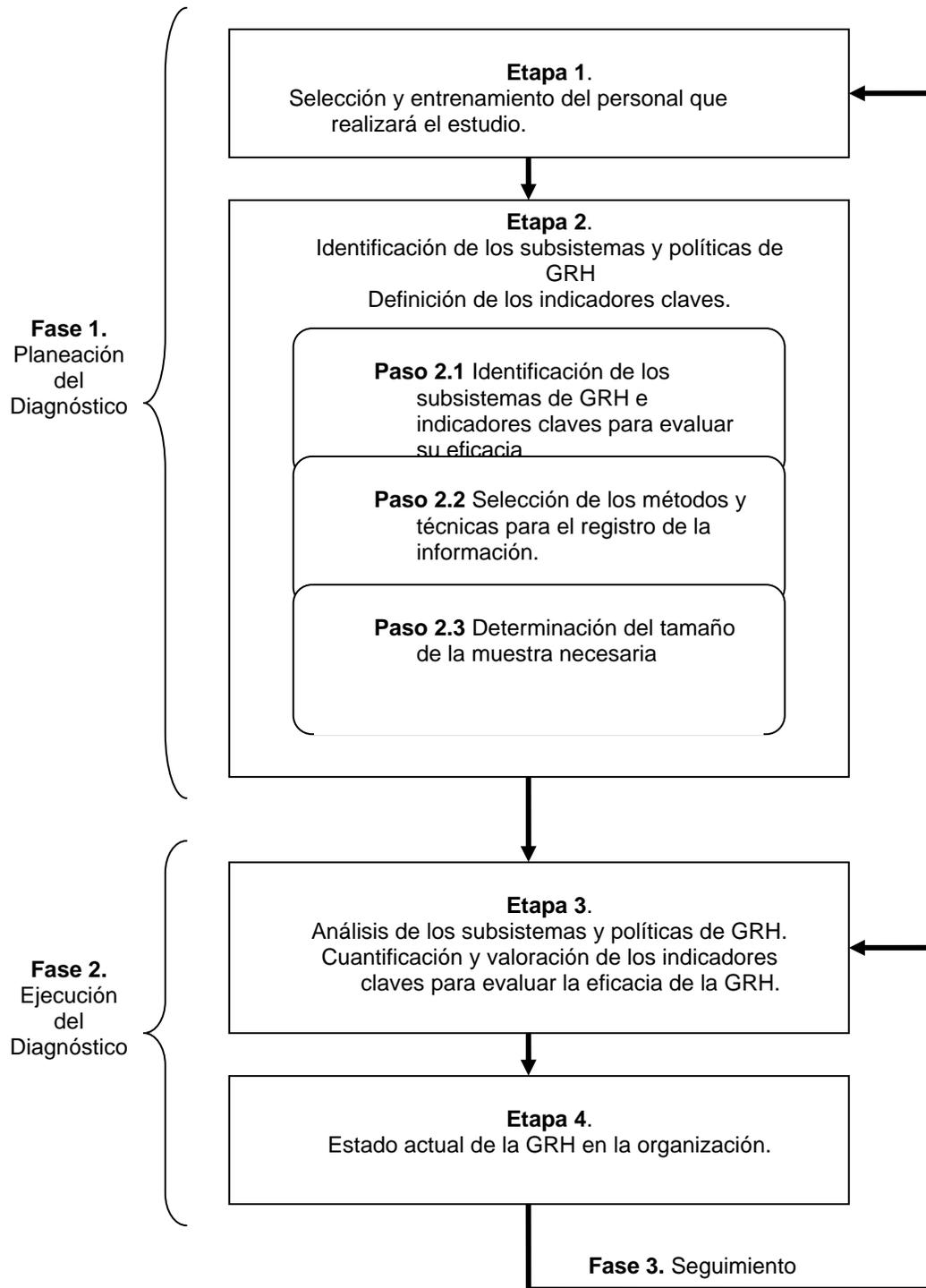


Figura 2.1. Procedimiento general para el diagnóstico de la GRH en pequeñas y medianas Instalaciones turísticas cubanas (Fuente: Elaboración propia).

FASE 1 - Planeación del diagnóstico de la GRH

Esta fase consta de dos etapas:

Etapla 1: Selección y entrenamiento del personal que va a realizar el estudio.

Una cuestión que habrá que resolver es la de ¿quién ha de realizar el diagnóstico de GRH? Pueden adoptarse diversas soluciones: trabajadores y jefes intermedios, personal del departamento de Recursos Humanos, un consultor externo o una combinación de varios.

Cada opción tiene, evidentemente, sus ventajas y sus inconvenientes: los trabajadores y sus jefes intermedios conocen muy bien la organización, pero no están familiarizados con las técnicas y los métodos para la realización del diagnóstico y probablemente, serán poco objetivo en la selección y la transcripción de la información. Con el consultor externo puede ocurrir justamente lo contrario. Lo más habitual suele ser acudir al personal del Departamento de Recursos Humanos y a un consultor externo para formar y entrenar al personal de la propia organización. Entre todos llevarán a cabo el diagnóstico de la GRH, apoyándose en los trabajadores.

Para el personal encargado de realizar el diagnóstico se desarrollaran sesiones de capacitación orientadas hacia los indicadores cuantitativos y cualitativos para evaluar la eficiencia del sistema de gestión de recursos humanos y a las técnicas y métodos para el registro de la información.

Etapla 2: Identificación de los subsistemas y políticas de GRH y definición de los indicadores claves para evaluar la eficacia de la GRH.

Esta etapa consta de tres pasos:

Paso 2.1. Subsistemas de GRH e indicadores claves para evaluar su eficacia.

Existen diferentes métodos que se utilizan para evaluar la eficacia de la GRH. Cada uno de ellos tiene sus ventajas y sus inconvenientes y abordan la evaluación con una serie de objetivos y convicciones diferentes.

Sin embargo, el método estratégico es mucho más crítico que el método basado en la reputación, debido a que aborda cuestiones relativas a la estrategia

empresarial de una organización y como sus políticas de GRH pueden contribuir a la misma. Por consiguiente, su interés principal no reside ni en valorar programas específicos de GRH desde el punto de vista de los resultados, ni en evaluar el rendimiento del departamento de recursos humanos.

Este método también tiene sus inconvenientes, ya que la estrategia empresarial en un momento dado puede cambiar o puede que no sea fácil de definir por lo tanto resulta difícil adaptar las políticas de GRH. Además, las distintas áreas o departamentos pueden tener sus propias estrategias empresariales e introducir políticas de GRH diferentes dependiendo del área que se trate y esto hace que resulte difícil identificar un único conjunto de objetivos estratégicos para toda la organización y las políticas de GRH que respondan a éstos.

Para subsanar estas insuficiencias se recomienda utilizar un método mixto, en este caso se propone combinar el método basado en los indicadores claves y el método estratégico. Sin embargo, a pesar que en la literatura nacional e internacional consultada, se encontraron múltiples indicadores, útiles para medir la gestión que se realiza en algunos de los subsistemas de recursos humanos (selección y evaluación del desempeño) (Cuestas Santos, 1997; Varela Izquierdo, 2001), así como también se encontraron indicadores para evaluar la GRH (Gómez Mejías, 2000), no se encontraron indicadores que caracterizaran la GRH en una organización de servicios. Por esto, el procedimiento de diagnóstico desarrollado incluye la propuesta de una serie de indicadores.

Paso 2.2. Selección de los métodos y técnicas para el registro de la información necesaria.

La selección de los métodos y técnicas para el registro de la información se realiza teniendo en cuenta el estudio de la literatura especializada en la temática, las principales experiencias nacionales e internacionales y las características propias de las medianas instalaciones turísticas cubanas. Los métodos más usados son los siguientes: análisis y revisión documental, observación directa, entrevistas individual y grupal, el cuestionario y el método de expertos.

Paso 2.3. Determinación del Tamaño de la muestra necesaria para el diagnóstico.

Una vez definidos los métodos a utilizar se necesita determinar el tamaño de la muestra que se seleccionará. Luego entonces, para el cálculo del tamaño de la muestra a seleccionar se recomienda utilizar la expresión siguiente:

$$n = \frac{\left[\frac{Z_{1-\alpha/2}}{d}\right]^2 p(1-p)}{1 + \frac{1}{N} \left[\frac{Z_{1-\alpha/2}}{d}\right]^2 p(1-p) - \frac{1}{N}} \quad (1.1)$$

Donde:

n : Tamaño de la muestra.

N : Población.

$Z_{1-\alpha/2}$: Percentil de la distribución normal (1.96)

p : Valor que da el mayor tamaño de la muestra (50%)

d : Error absoluto (5%)

Posteriormente se recomienda utilizar la técnica de muestreo estratificado para seleccionar la población a muestrear con el objetivo de garantizar que los resultados obtenidos sean representativos de las diferentes categorías ocupacionales, grupos de edades, sexo, etc, de forma tal que la muestra seleccionada cumpla con las mismas condiciones que el total de la población. Para ello se recomienda aplicar la expresión siguiente:

$$nh = \frac{Nh}{N} n \quad (1.2)$$

Donde:

nh : Tamaño de la muestra de cada estrato.

Nh : Tamaño de la población de cada estrato.

N : Tamaño de la población total.

n : Tamaño de la muestra total requerida.

FASE 2 - Ejecución del diagnóstico

Etapa 3. Análisis de los subsistemas y políticas de GRH y cuantificación y valoración de los indicadores claves para evaluar la eficacia de la GRH.

Esta etapa consiste en cuantificar, valorar y presentar los resultados de los indicadores claves definidos para evaluar la eficacia de la GRH de manera que sean fáciles de comprender y en correspondencia con los resultados obtenidos valorar cualitativamente los subsistemas y políticas de GRH en la organización (Anexo 10).

I. Subsistema de Ingreso de personal.

I.I. Planeación Estratégica de los Recursos Humanos.

Características de la fuerza laboral.

Distribución de la plantilla atendiendo al sexo de los trabajadores, tasa de plantilla masculina (TPM) y femenina (TPF):

$$TP_{sexo} = \frac{\text{Total de personal de cada sexo}}{\text{Plantilla total}} 100\% \quad (1.3)$$

Distribución de la plantilla atendiendo al nivel de escolaridad de los trabajadores.

Porcentaje de trabajadores graduados de nivel medio (*PGNM*), graduados de bachiller (*PGB*) y graduados de universitario (*PGU*):

$$PG_{nivel} = \frac{\text{Total de trabajadores graduados de cada nivel}}{\text{Plantilla total}} 100\% \quad (1.4)$$

Distribución de la plantilla atendiendo a la edad de los trabajadores, en este caso se pudiera utilizar tanto la Pirámide de edades [Cuesta Santos, 1997], como un grafico de barra.

Distribución de la plantilla atendiendo a la composición por categoría ocupacional. Porcentaje de trabajadores vinculados al servicio (PTS), Porcentaje de obreros (PO), Porcentaje de técnicos (PT). Porcentaje de dirigentes o Índice de jerarquización (PD) (Cuestas Santos, 1997).

$$P_{categoría} = \frac{\text{Total de trabajadores por cada categoría}}{\text{Plantilla total}} 100\% \quad (1.5)$$

Grado de implicación del personal en el proceso de servicio (Cuestas Santos, 1997). Porcentaje de personal directo (*PPD*) y porcentaje de personal indirecto (*PPI*):

$$PPD = \frac{\text{Total de personal directo}}{\text{Plantilla total}} 100\% \quad (1.6)$$

$$PPI = \frac{\text{Total de personal indirecto}}{\text{Plantilla total}} 100\% \quad (1.7)$$

Índice de personal productivo (*IPP*):

$$IPP = \frac{\text{Total de personal directo}}{\text{Total de personal indirecto}} \quad (1.8)$$

Luego se calcula el Umbral de Seguridad de la relación entre el personal directo e indirecto según Parkinsen (Harper y col., 1992; Cuestas Santos, 1997).

Otro aspecto a tener en cuenta en la planeación estratégica es el diagnóstico según la naturaleza de las personas en el trabajo:

Se trata de conocer cuáles son las motivaciones, perspectivas y deseos de progreso personal de los trabajadores en la organización. En este sentido, se recomienda aplicar una encuesta (Anexo 11) para analizar las motivaciones y deseos de progreso personal y registrar el nivel de perspectivas (Cuestas Santos, 1997). Así como, también se recomienda la aplicación de una encuesta (Anexo 12) al director y los especialistas principales, con el objetivo de analizar el proceso de delegación en la organización.

Para conocer la frecuencia relativa de percepción de las perspectivas se recomienda el cálculo de la siguiente expresión (Cuestas Santos, 1997):

$$FR_p = \frac{\sum Me}{N} 100\% \quad (1.9)$$

Donde:

FR_p: Frecuencia relativa de percepción de las perspectivas.

Me: Cantidad de marcas en el escalón e (e= 1, 2, 3 en A o D).

N: Total de marcas.

La velocidad con que se percibe la perspectiva del ascenso o descenso tiene estrecha relación con la fluctuación laboral en la organización.

I.II. Análisis y descripción de cargos y puestos de trabajo.

Porcentaje de cargos que constan de un estudio de análisis y descripción (*PC*):

$$PC = \frac{\text{Total de cargos con estudio de análisis y descripción}}{\text{Total de cargos}} 100\% \quad (1.10)$$

Porcentaje de puestos de trabajo que constan de un estudio de análisis y descripción (*PPT*):

$$PPT = \frac{\text{Total de puestos con estudio de análisis y descripción}}{\text{Total de puestos de trabajo}} 100\% \quad (1.11)$$

Calidad del análisis y descripción de los cargos y puestos de trabajo:

Se trata de revisar el contenido de cada documento y analizar su correspondencia con la estrategia empresarial de la organización.

I.III. Reclutamiento y selección de personal.

Porcentaje de trabajadores seleccionados de acuerdo con el proceso de reclutamiento y selección establecido (*TS*) (Varela Izquierdo, 2001):

$$TS = \frac{\text{Total de candidatos procesados}}{\text{Total de trabajadores ubicados}} 100\% \quad (1.12)$$

Proporción de candidatos por solicitudes (*PCS*):

$$TCS = \frac{\sum \text{Cantidad de personas para el puesto}_i}{\text{Total de solicitudes para cubrir puestos vacantes}} 100\% \quad (1.13)$$

I.IV. Contratación de personal.

Media de días utilizados para cubrir un puesto vacante (*MD*):

$$MD = \frac{\sum \text{Total de días sin cubrir el puesto}_i}{\text{Cantidad de puestos de trabajo } i \text{ sin cubrir}} 100\% \quad (1.14)$$

II. Subsistema de Formación y desarrollo de los recursos humanos

Porcentaje de empleados que participan en programas de formación (*PFD*):

$$PFD = \frac{\text{Total de trabajadores en programas de desarrollo}}{\text{Promedio de trabajadores}} 100\% \quad (1.15)$$

Porcentaje de empleados que completan programas de formación (*PCFD*):

$$PCFD = \frac{\text{Total de trabajadores que culminan programas}}{\text{Trabajadores que cursan programas de desarrollo}} 100\% \quad (1.16)$$

Total de horas dedicadas a formación (*TH*):

$$TH = \sum (\text{Cantidad de personas en programa}_i - \text{Horas del curso}_i) \quad (1.17)$$

Cantidad de dinero dedicado a formación (*DF*):

$$DF = \sum (\text{Cantidad de personas en curso}_i \cdot \text{Dinero dedicado al curso}_i) \quad (1.18)$$

Grado en que los programas de formación satisfacen las necesidades de los empleados y de la empresa.

III. Subsistema de Permanencia y Promoción del personal.

III.I. Organización del trabajo

Para el estudio de la organización del trabajo se debe partir del análisis de los métodos de trabajo, tanto en su acepción amplia de trabajo, flujo o proceso, como en la estrecha, relacionada con los puestos de trabajo; incluyendo el estudio de las condiciones de trabajo.

Con vistas a seleccionar aquellos departamentos y/o puestos de trabajo donde es necesario realizar un estudio de su sistema de trabajo (este incluye la organización del trabajo del personal y el análisis de las condiciones de trabajo) se recomienda un análisis de las quejas presentadas tanto por los clientes externos, como por los internos.

Posteriormente se recomienda aplicar la técnica del examen crítico (OIT, 1997), a partir de dar respuesta al siguiente listado de preguntas:

Propósito: ¿Qué se hace?, ¿Por qué se hace?, ¿Qué otra cosa podría hacerse?, ¿Qué debería hacerse?

Lugar: ¿Dónde se hace?, ¿Por qué se hace allí?, ¿En qué otro lugar podría hacerse?, ¿Dónde debería hacerse?

Persona: ¿Quién lo hace?, ¿Por qué lo hace esa persona?, ¿Qué otra persona podría hacerlo?, ¿Quién debería hacerlo?

Medios: ¿Cómo se hace?, ¿Por qué se hace de ese modo?, ¿De qué otro modo podría hacerse?, ¿Cómo debería hacerse?

Con el objetivo de proyectar las mejoras en el nuevo proceso de servicio o en el método de trabajo que se esté analizando.

III.II. Disciplina y relaciones laborales

Se trata de conocer y hacer cumplir las reglas disciplinarias, tanto por la parte administrativa como por los trabajadores a través de una adecuada comunicación y relaciones laborales de respeto, ayuda mutua y confianza entre ambos. Así como, lograr un clima laboral adecuado en condiciones de trabajo y disciplina donde participen las organizaciones políticas y de masas de la organización. En este sentido, se recomienda utilizar encuestas (Anexos 11 y 12) para conocer como son las relaciones laborales, la comunicación entre jefes y subordinados, la disciplina y el clima laboral además también se recomienda utilizar una encuesta Likert (Anexo 13) la cual consta de 19 apartados con una escala de graduación de 0 a 20 puntos que se refieren al estilo de dirección, formas de motivación, comunicación, definición de objetivos y las formas de control.

III.III. Seguridad, salud y condiciones de trabajo

Índice de incidencia (*II*):

$$II = \frac{\text{Número de lesionados}}{\text{Promedio de trabajadores}} 100\% \quad (1.19)$$

Índice de gravedad (*IG*):

$$IG = \frac{\text{Días perdidos por accidentes de trabajo}}{\text{Número de lesionados}} 100\% \quad (1.20)$$

Índice de frecuencia (*IF*):

$$IF = \frac{\text{Número de lesionados}}{\text{Horas hombres trabajadas}} 100\% \quad (1.21)$$

Coeficiente de mortalidad (*CM*):

$$CM = \frac{\text{Fallecidos por accidentes de trabajo}}{\text{Número de lesionados}} 100\% \quad (1.22)$$

Tasa de mortalidad (*TM*):

$$TM = \frac{\text{Fallecidos por accidentes de trabajo}}{\text{Promedio de trabajadores}} 100\% \quad (1.23)$$

Inventario de riesgos laborales:

En ocasiones los indicadores de accidentalidad no reflejan la situación actual de la seguridad ocupacional en una organización. Es decir, para mejorar la calidad de los servicios en las pequeñas y medianas instalaciones turísticas y lograr los niveles de competitividad deseados, no basta con invertir en nuevas tecnologías, sino que también habrá que buscar la forma de dedicar cada vez más atención al mejoramiento de la seguridad ocupacional, la salud y las condiciones de trabajo. Independientemente que no ocurran accidentes de trabajo para concretar dicho mejoramiento hace falta un programa de acción para identificar los riesgos que pueden causar accidentes, enfermedades y condiciones insatisfactorias en el lugar de trabajo y tomar las medidas que sean necesarias en cada caso. En este sentido, se recomienda el empleo de una lista de chequeo para inspeccionar los lugares de trabajo (Anexo 14). Es necesario aclarar que la naturaleza del trabajo determinará con cuanta frecuencia deben realizarse las inspecciones de seguridad. Si hay un alto riesgo de daño, la inspección debe llevarse a cabo a intervalos frecuentes.

III.IV. Evaluación del desempeño

Porcentaje de distribución de las puntuaciones de la evaluación del rendimiento de los trabajadores, evaluando los parámetros (insatisfactorio, regular, aceptable, satisfactorio):

$$\text{Resultado} = \frac{\text{Cantidad de trabajadores evaluados por diferentes resultados}}{\text{Promedio de trabajadores}} 100\% \quad (1.24)$$

Índice de conformidad con la evaluación del desempeño (C) según (Varela Izquierdo, 2001):

$$C = \frac{\text{Total de trabajadores evaluados conformes}}{\text{Total de trabajadores evaluados}} 100\% \quad (1.25)$$

Nivel de utilización de las evaluaciones de E.D para selección (NUS) según Varela (2001).

$$NUS = \frac{\text{Cantidad de ED que plantean modificaciones}}{\text{Promedio de trabajadores}} 100\% \quad (1.26)$$

Nivel de utilización para formación (NUF) según Varela (2001):

$$NUF = \frac{\text{Cantidad de ED que plantean necesidad de capacitación}}{\text{Promedio de trabajadores}} 100\% \quad (1.27)$$

III.V. Retribución y estimulación

Para el análisis de este aspecto se evalúan los indicadores siguientes:

Porcentaje de problemas con los salarios por número de empleados (PPS):

$$PPS = \frac{\text{Cantidad de quejas relativas a la igualdad salarial}}{\text{Promedio de trabajadores}} 100\% \quad (1.28)$$

Satisfacción del empleado con el salario (SES):

$$SES = \frac{\text{Cantidad de trabajadores satisfechos con el salario}}{\text{Promedio de trabajadores}} 100\% \quad (1.29)$$

Porcentaje de aumentos salariales por niveles de rendimiento por empleado (PAS):

$$PAS = \frac{\text{Cantidad de trabajadores con pago adicional}}{\text{Trabajadores que abarca el pago adicional}} 100\% \quad (1.30)$$

Porcentaje de descuentos salariales por evaluación por empleado (PDE):

$$PDE = \frac{\text{Cantidad de trabajadores con descuento por evaluación}}{\text{Trabajadores que abarca el pago adicional}} 100\% \quad (1.31)$$

Porcentaje de descuentos salariales por el incumplimiento del plan por empleado (PDP):

$$PDP = \frac{\text{Cantidad de trabajadores con descuento por el plan}}{\text{Trabajadores que abarca el pago adicional}} 100\% \quad (1.32)$$

Media de aumentos salariales por niveles de rendimiento (*MAS*):

$$MAS = \frac{\text{Salario pagado por pago adicional}}{\text{Cantidad de salario con pago adicional}} 100\% \quad (1.33)$$

Media de descuentos salariales por evaluación (*MDE*):

$$MDE = \frac{\text{Salario descontado por evaluación}}{\text{Cantidad de salario con descuento por evaluación}} 100\% \quad (1.34)$$

Media de descuentos salariales por el incumplimiento del plan (*MDP*):

$$MDP = \frac{\text{Salario descontado por incumplimiento del plan}}{\text{Cantidad de salario con descuento por incumplimiento}} 100\% \quad (1.35)$$

III.VI. Egreso y terminación de la relación laboral

Análisis del cumplimiento de las normas, procedimientos y legislaciones vigentes que establecen las causas y motivos del cierre del contrato en el sector del turismo.

IV. Subsistema de Auditoría y Control.

Auditoría y control (Indicadores de eficacia global).

Índice de ausentismo laboral (*IA*):

$$IA = \frac{\text{Ausencias por enfermedad} + \text{Ausencias justificadas} + \text{Ausencias injustificadas}}{\text{Promedio de trabajadores}} 100\% \quad (1.36)$$

Índice de rotación de personal (*IR*) (Cuestas Santos, 1997; Gómez Mejías, 2000; Varela Izquierdo, 2001):

$$IR = \frac{\text{Desvinculación del personal (salidas)}}{\text{Promedio de trabajadores}} 100\% \quad (1.37)$$

Cantidad de dinero que se deja de ingresar por concepto de rotación del personal (*DRP*) (Varela Izquierdo, 2001):

$$DRP = \frac{\text{Ingreso diario por trabajador}}{\text{Media de días para cubrir un puesto}} \cdot \text{Cantidad de tra. fluctuantes} \quad (1.38)$$

Productividad (*P*):

$$P = \frac{\text{Ingresos totales}}{\text{Promedio de trabajadores}} \quad (1.39)$$

Promedio de Trabajadores:

$$\text{Promedio de trabajadores} = \frac{\text{Suma total de trabajadores diarios}}{\text{Cantidad de días laborables}} \quad (1.40)$$

Salario Medio (SM):

$$SM = \frac{\text{Fondo de salario}}{\text{Promedio de trabajadores}} \quad (1.41)$$

Costo de salario por peso de ingreso (CS):

$$CS = \frac{\text{Fondo de salario}}{\text{Ingresos totales}} \quad (1.42)$$

Nivel de Satisfacción de los clientes (NSC):

$$NSC = \frac{\text{Total de encuestados que constataron positivamente}}{\text{Cantidad de encuestados en el trimestre}} \quad (1.43)$$

$$\text{Variación por trabajo eficiente} = (\text{Product. real} - \text{Product. plan}) \cdot \text{Promedio de trab.} \quad (1.44)$$

$$\text{Variación por número de trab.} = \left(\frac{\text{Promedio de trab. real}}{\text{Promedio de trab. plan}} - 1 \right) \cdot \text{Productividad real} \quad (1.45)$$

Etapa 4. Estado Actual de la GRH en la Organización.

De acuerdo con los resultados obtenidos del análisis cualitativo de los subsistemas y políticas de GRH y de la valoración de los indicadores claves para cada subsistema, se procederá a determinar la adecuación entre las políticas de GRH y la estrategia empresarial para garantizar que la elección de estas políticas se realice en función de los objetivos estratégicos de la organización.

FASE 3 - Seguimiento

Esta fase incluye de hecho la etapa de seguimiento de los resultados del diagnóstico de la GRH. Consiste en establecer revisiones periódicas para detectar posibles cambios en la estrategia empresarial y en las políticas de Recursos Humanos, de forma tal que estas políticas respondan a los objetivos estratégicos de la organización.

2.2. Aplicación del procedimiento de diagnóstico del SGRH en la UEB GET-VC

2.2.1. Caracterización de la UEB GET-VC

La Unidad Empresarial de Base Grupo de Electrónica para el Turismo, UEB GET-VC, surge en el año 2006 y pertenece a la Empresa de Servicios Informáticos Especializados, la cual fue creada con el objetivo de brindar servicios informáticos y de comunicación al Ministerio del Turismo, con domicilio en la ciudad de Santa Clara, calle prolongación de Colón # 74, entre Capitán Velazco y Nueva Gerona.

Los servicios que presta son:

- Servicios de asistencia técnica a software
- Servicios de asistencia técnica a hardware
- Servicios de conectividad.

Los servicios de asistencia técnica de software consiste en la instalación, actualización y mantenimiento de los diferentes sistemas que se ofertan, por ejemplo el sistema para la gestión hotelera, que incluye los módulos de reservación, alojamiento, facturación, contabilidad, almacenes, nóminas, sistema de activos fijos tangibles, sistema de servicios médicos, entre otros.

Los servicios de asistencia técnica de hardware consisten en la reparación por daños o desperfectos, el mantenimiento técnico preventivo, la instalación, configuración y puesta a punto y la asesoría en hardware.

Los servicios de conectividad consisten en brindar servicio de Internet, correo electrónico y tele transmisión de datos nacional e internacional, según autorizaciones y decisiones del cliente.

La principal tarea de la UEB GET-VC de acuerdo a su misión es: Ser líderes en la integración de soluciones informáticas en el sector turístico nacional, siendo una empresa competente, innovadora y orientada al cliente con una sólida gestión del conocimiento y con todos sus trabajadores comprometidos con la organización y la política del país.

Visión: Una organización de liderazgo y excelencia en la integración de soluciones informáticas y de comunicaciones, orientada al cliente y certificada por las normas de calidad ISO 9000 del 2000, consolidada a nivel nacional en función de la industria turística cubana.

El objeto social de la empresa se detalla a continuación:

Prestar servicios de diseño y desarrollo, así como llevar a cabo la producción y comercialización de sistemas y aplicaciones informáticas y de comunicaciones, así como su formación e instalación, en moneda nacional y divisas.

Prestar servicios de desarrollo de aplicaciones y servicios para la red de transmisión de datos e Internet, así como acceso a Internet a través de los proveedores públicos autorizados y servicio de Internet basado en las infraestructuras de las redes públicas de telecomunicaciones, en moneda nacional y divisas.

Asesoría y consultoría en seguridad informática, distribución de productos de protección antivirus y evaluación y dictamen para el acceso a Internet, en moneda nacional y divisas.

Prestar servicios de modernización, arrendamiento (*leasing*) y montaje de equipamiento informático y de comunicaciones, así como de organización, garantía y servicio posventa para todos los productos y servicios brindados, en moneda nacional y divisas.

Prestar servicios de arrendamiento de equipamiento informático y de comunicaciones, en moneda nacional y divisas.

Prestar servicios de elaboración y ejecución de proyectos de instalación de redes de corrientes débiles, servicios de automática y sistemas de cableado estructurado, administración de redes privadas y redes de radiocomunicaciones, sistemas de distribución de fuerza y tierra física, servicios de valor agregado y atención a usuarios finales, en moneda nacional y divisas.

Comercializar productos e insumos vinculados a los servicios que brinda, en moneda nacional y divisas, según nomenclatura aprobada por Comercio Interior.

Mantenimiento y reparación de equipos de computación, ofimática, radio comunicaciones, telefonía, redes, puntos de ventas y resto de equipos electrónicos vinculados a los servicios del turismo, en moneda nacional y divisas.

Procesamiento externo y hospedaje de datos para sitios y portales electrónicos.

Brindar servicios de consultoría y asesoría especializada en los servicios que brinda, en moneda nacional y divisas.

Está implantada y perfeccionada la Dirección Estratégica, caracterizada por ser previsor y participativa, aplicando consecuente y cotidianamente, la dirección por objetivos y valores. Se ha logrado un sistema de Gestión del componente Humano eficiente, con un personal altamente comprometido con la organización y la política del país.

La UEB GET-VC tiene una estructura organizativa de tipo horizontal (Anexo 15), donde la dirección está compuesta por niveles que facilitan que no toda la información fluya del Director sino que existe un equipo de trabajo multidisciplinario que dan sus opiniones y criterios y al final es que se toman todas las decisiones, lo que garantiza la retroalimentación e intercambio con las entidades del turismo y viceversa dando lugar a una organización laboral con sistema abierto, donde se pone de manifiesto un ambiente organizacional relacionado con la tarea.

La estructura de la UEB GET-VC está conformada por la máxima autoridad que es el director y al cual se subordinan los diferentes grupos que forman la entidad:

- Grupo Administrativo que contemplan los departamentos (Económico, RRHH, Comercial y Almacén).
- Brigada de asistencia técnica a hardware.
- Brigada de Conectividad
- Brigada de Asistencia Técnica a Software

Se cuenta con un total de 15 trabajadores, 4 mujeres y 11 hombres, cuya categoría ocupacional es de 13 técnicos, 1 dirigente y 1 trabajador de servicio, de los cuales 13 son de nivel superior y 2 de nivel medio.

2.2.2. Resultados del diagnóstico de GRH en la UEB GET-VC

FASE 1 - Planeación del diagnóstico de la GRH

Etapa 1: Selección y entrenamiento del personal que va a realizar el estudio.

En este caso de estudio se conformó un equipo de trabajo dirigido por el especialista de recursos humanos, asesorado por un consultor externo, integrado, además, por un miembro de cada brigada. Le correspondió al especialista de recursos humanos, la máxima responsabilidad de llevar a cabo el proceso de diagnóstico de la GRH.

Una vez seleccionado el personal encargado de realizar el diagnóstico se desarrollaron dos sesiones de capacitación orientadas hacia los indicadores cuantitativos y cualitativos para evaluar la eficiencia del sistema de gestión de recursos humanos y a las técnicas y métodos para el registro de la información.

Etapa 2: Identificación de los subsistemas y políticas de GRH y definición de los indicadores claves para evaluar la eficacia de la GRH.

Paso 2.1. Subsistemas de GRH e indicadores claves para evaluar su eficacia.

Se desarrollan cuatro subsistemas, cada uno de ellos están conformados por varios indicadores claves para evaluar la eficacia de la GRH (Anexo 10), los mismos fueron detallados en el epígrafe anterior.

Paso 2.2. Selección de los métodos y técnicas para el registro de la información necesaria.

Los métodos y técnicas utilizados para el diagnóstico de la GRH fueron los siguientes:

Análisis documental. (Decretos Leyes, resoluciones, procedimientos generales aprobados por la empresa, informes trimestrales al consejo de dirección sobre la actividad de Recursos Humanos, informes de auditorías e inspecciones realizados al área por organismos fiscalizadores).

Entrevistas individuales (La entrevista se planea y organiza teniendo en cuenta una serie de preguntas predeterminadas, generalmente formulada a todos los entrevistados).

Encuestas. (Listado de preguntas con el objetivo de evaluar el Sistema de Gestión de los Recursos Humanos).

Despacho con directivos (Para entrevistarlos en la ejecución del diagnóstico e informarle el resultado del mismo).

Trabajo en grupos: (Cuando se somete el resultado del cuestionario, los informes procesados, a discusión en el Consejo de Dirección, a los efectos de validar la certitud de los mismos al criterio del órgano de dirección).

Observación directa: (Ocurre en toda la etapa de aplicación del diagnóstico, el investigador opta por realizar las observaciones desde fuera (observación no participante u ordinaria) evitando en todo lo posible que su presencia interfiriera o perturbara de algún modo las actividades cotidianas del grupo).

Paso 2.3. Determinación del Tamaño de la muestra necesaria para el diagnóstico.

Es necesario destacar que en este caso no fue necesario determinar el tamaño de la muestra ya que la población en estudio es pequeña y examinando toda la población se logra eliminar todo riesgo de error en cuanto a la decisión a tomar, ya que mientras mayor es el tamaño de la muestra más confiables serán los resultados que de ella se obtengan.

FASE 2 - Ejecución del diagnóstico

Etapas 3. Análisis de los subsistemas y políticas de GRH y cuantificación y valoración de los indicadores claves para evaluar la eficacia de la GRH.

Para el análisis de los subsistemas de GRH y la cuantificación de los indicadores claves se seleccionó el segundo trimestre del año 2010 (Abril - Junio). A continuación se ofrece un análisis detallado de cada subsistema.

I. Subsistema de Ingreso de personal.

I.I. Planeación Estratégica de los Recursos Humanos.

Características de la fuerza laboral.

La plantilla actual está integrada por 15 trabajadores.



Según se puede apreciar en la Figura 2.2, existe un desbalance entre ambos sexos, con un predominio del masculino (73%) mientras que el femenino ocupa el 27% del total.

Figura 2.2. Distribución de la plantilla atendiendo al sexo de los trabajadores.

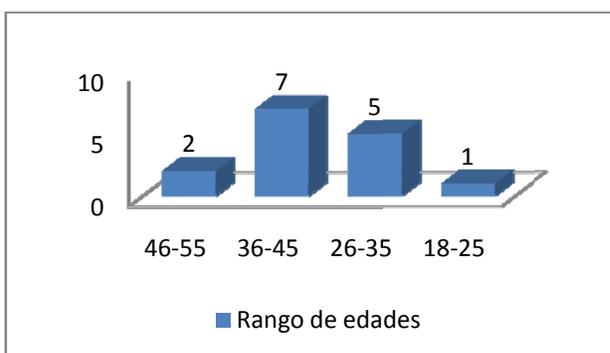
La distribución de la plantilla atendiendo al nivel de escolaridad de los trabajadores se muestra en la figura 2.3.



En cuanto a la distribución de la plantilla atendiendo al nivel de escolaridad, los porcentajes obtenidos indican que la UEB GET-VC cuenta con un personal altamente calificado.

Figura 2.3. Distribución de la plantilla atendiendo al nivel de escolaridad de los trabajadores.

La distribución de la plantilla atendiendo a la edad de los trabajadores se muestra en la figura 2.4.

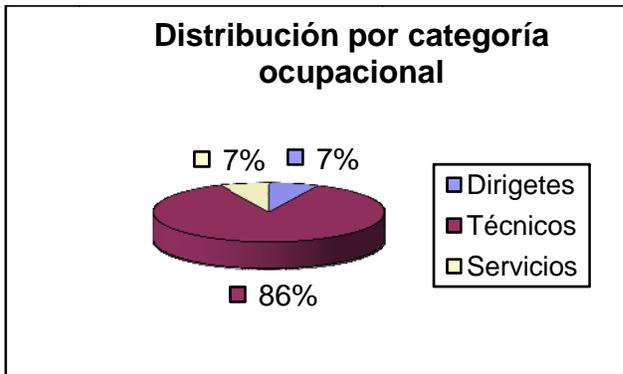


La distribución de edades ilustrada, refleja que el mayor porcentaje de edad se encuentra en el rango de 26 a 45. Esta situación resulta muy favorable para la UEB GET-VC, pues tiene gran parte de su fuerza de trabajo joven con posibilidades de lograr un desarrollo continuo.

Figura 2.4. Distribución de personas por rango de edad de la UEB GET-VC.

La UEB GET-VC cuenta con una edad promedio de 37 años.

La distribución de la plantilla atendiendo a la composición por categoría ocupacional se muestra en la figura 2.5.



Como se puede apreciar en la Figura 2.5, existe en la UEB GET-VC un aplanamiento de las estructuras directivas con un gran porcentaje de trabajadores técnicos para cumplir con el objeto social de la organización.

Figura 2.5. Distribución de la plantilla atendiendo a la categoría ocupacional.

Utilizando las ecuaciones 1.6 a 1.8, se determina el grado de implicación del personal en el proceso de servicio:

- El porcentaje de personal directo (PPD) es de un 80%.
- El porcentaje de personal indirecto (PPI) es de un 20%.
- El índice de personal productivo (IPP) es de 4 trabajadores.
- El umbral de seguridad de la relación entre el personal directo e indirecto es de 4, el análisis de estos indicadores refleja que por cada trabajador indirecto existe un promedio de 4 trabajadores directos, esta proporción en la UEB GET-VC es favorable, para brindar un servicio con calidad que satisfaga el objeto social para el que fue creada.

Para el análisis del diagnóstico según la naturaleza de las personas en el trabajo, se aplicaron las encuestas respectivas (Anexos 11 y 12) y con la ecuación 1.9 se obtienen los resultados que se muestran en la Tabla 2.1.

PERSPECTIVAS DE PROGRESO PERSONAL	ASCENSO (%)	DESCENSO (%)
Directivos	100	-
Trabajadores	95	5

Tabla 2.1. Percepción de las perspectivas de progreso personal de directivos y trabajadores de la UEB GET-VC.

Según se puede apreciar el 100% de los directivos y el 95% de los trabajadores manifiestan en ascenso sus perspectivas de progreso personal en la UEB GET-VC. Sin embargo, el 5% de los trabajadores manifiestan lo contrario.

A pesar de ser casi insignificante el porcentaje del personal en descenso es necesario actuar con rapidez sobre esta proporción de trabajadores para evitar una posible fluctuación de personal. Además esto puede conspirar en contra de la obtención de un clima laboral favorable.

I.II. Análisis y descripción de cargos y puestos de trabajo.

Con las ecuaciones 1.10 y 1.11 se calculan los siguientes porcentajes:

El porcentaje de cargos que constan de un estudio de análisis y descripción (*PC*) es del 100%.

El porcentaje de puestos de trabajo que constan de un estudio de análisis y descripción (*PPT*) es del 100%.

Sobre la calidad del análisis y descripción de los cargos y puestos de trabajo se observa que cada uno de ellos incluye: Denominación del puesto, área, cargo, categoría ocupacional, grupo salarial, salario, finalidades del puesto de trabajo, misión, funciones, procedimientos, tareas complementarias, estructura del puesto, exigencias del puesto de trabajo, medios materiales y herramientas utilizadas, capacidades, autonomía y condiciones de trabajo.

Según se puede apreciar, el 100% de los cargos y de los puestos de trabajo, constan de un estudio de análisis y descripción como punto de partida para el diseño de los profesiogramas. Sin embargo, los mismos están basados básicamente en las características del puesto y no en las características de la persona, por lo que se hace necesario el futuro empleo de los perfiles de competencia.

La UEB GET-VC no cuenta con el total de los procedimientos establecidos por el decreto 281 para la Gestión de Capital Humano (CECM, 2007b; CECM, 2007a).

I.III. Reclutamiento y selección de personal.

El reclutamiento y la selección de personal se hace según lo establece la Resolución 110/07 propia del Mintur (MINTUR, 2007), el procedimiento es el siguiente: Primeramente se solicita a Turempleo la liberación de la misma, luego la plaza se pone convocatoria para los trabajadores del sector, en caso de que ninguno la solicite entonces la Oficina de Turempleo envía al posible candidato que este en turno dentro de la bolsa de trabajo, escuelas de hotelería y turismo ó reserva laboral, siempre se trata de mandar tres candidatos para seleccionar el más idóneo.

I.IV. Contratación de personal.

La contratación del personal se hace a través del departamento de recursos humanos y mediante contrato a tiempo indeterminado o determinado (en este caso cuando está ausente el titular de la plaza). En el trimestre analizado no se efectuó ningún contrato porque la plantilla aprobada estaba cubierta al 100%.

II. Subsistema de Formación y desarrollo de los recursos humanos

Con las ecuaciones 1.15 y 1.16 se calculan los siguientes porcentajes:

El porcentaje de empleados que participan en programas de formación (*PFD*) es del 100%.

El porcentaje de empleados que completan programas de formación (*PCFD*) es del 100%.

Con relación al total de horas dedicadas a la formación (*TH*), se observó que se dedican más de 40 horas mensuales al entrenamiento en los puestos de trabajo. Se destacan las acciones realizadas a los técnicos de las brigadas de asistencia técnica a software y hardware, con el objetivo de desarrollar habilidades en la instalación y asistencia técnica de los diferentes programas que se ofertan. En estas 40 horas, también está la preparación de los candidatos a máster de las diferentes especialidades y otros cursos específicos como son la certificación de Microsoft y la seguridad informática. Por otra parte, se dedican más de 12 horas mensuales para la superación política ideológica y la preparación para cuadros y reservas.

Estas acciones de capacitación fueron desarrolladas por los entrenadores propios de la UEB GET-VC. Estos son un total de cinco instructores acreditados por formatur, o sea, uno cada tres trabajadores. De esta forma no resultan afectadas las tareas de producción y se logra un buen porcentaje de asistencia y motivación.

Los planes de capacitación están confeccionados de acuerdo a los modelos establecidos por la legislación vigente (MINTUR, 2006; MTSS, 2006d). Las acciones dan respuestas a las necesidades de capacitación y la estrategia de superación en un 100%. De ellas, más del 60% están planificadas para ser realizadas en la propia empresa. Hasta la fecha, el cumplimiento del plan de capacitación de los trabajadores está al 100%.

En el periodo analizado no se reportan gastos monetarios dedicados a la formación ya que los cursos antes mencionados fueron realizados en la UEB y en la escuela de formatur. El presupuesto aprobado para la capacitación en la UEB GET-VC para el año fue de 200 CUC, no se aprobó ningún monto en MN que pudiera retribuir salarialmente a los entrenadores que realizaron las acciones en los puestos de trabajo.

III. Subsistema de Permanencia y Promoción del personal.

III.I. Organización del trabajo

Para detectar aquellos departamentos y/o puestos de trabajo donde es necesario un estudio de este tipo se realizó un análisis de las quejas emitidas por los clientes tanto externos como internos, actualmente el área que más problemas presenta es la de hardware es en esta área donde mayor cantidad de quejas se reportan fundamentalmente del cliente externo. Se puede mencionar además que los resultados obtenidos de la encuesta aplicada a los clientes internos de esta área, el 57% de los trabajadores manifiestan que, en ocasiones tienen mucha carga de trabajo y no cuentan con los equipos de trabajos idóneos. Sin embargo, el 100% de los directivos y el 86% de los trabajadores plantean que las condiciones de trabajo son buenas.

III.II. Disciplina y relaciones laborales

Los resultados de estas encuestas, aplicadas para conocer como son las relaciones laborales, la comunicación entre jefes y subordinados, la disciplina y el clima laboral (Anexos 11, 12 y 13), se resumen en lo siguiente:

El 100% de directivos confía bastante o completamente en sus subordinados y el 93% de estos plantearon lo propio a cerca de sus respectivos superiores por lo que se puede decir que las relaciones laborales son buenas y están basadas en el respeto y ayuda mutua.

El 100% de los directivos y el 86% de los trabajadores plantea que para motivar se utilizan la participación o premios y solo el 7% de los segundos piensan que se utiliza premios y quizás castigo.

El 86% de los subordinados y el 100% de los directivos plantean que la comunicación fluye hacia abajo, hacia arriba y entre iguales. Sin embargo, el 7% de los subordinados plantea que la comunicación fluye en gran medida de arriba hacia abajo.

A pesar de que el 100% de los directivos plantea que sus comunicaciones son aceptadas en general por sus subordinados, el 86% piensa de igual manera, ya que el resto opina que la aceptación se hace con sospecha (7%) o con cautela (7%).

Lo anterior denota la existencia en poca medida de problemas de falta de comunicación como problema más grave a la hora de hacer efectiva esta desde el directivo hacia su subordinado. Es necesario entonces, prestar especial atención a esta situación, ya que es dañina, según se explicó anteriormente.

III.III. Seguridad, salud y condiciones de trabajo

Los índices de incidencia, gravedad y frecuencia, así como el coeficiente y la tasa de mortalidad, no se calculan, puesto que durante el periodo analizado no hubo ningún accidente de trabajo. Sin embargo, cuando se aplica la lista de chequeo (Anexo 14), se detecta que existen riesgos catalogados como severos e importantes referido a las caídas desde alturas y a lo cual no se le ha dado solución.

Se realizó entonces el proceso de identificación general de riesgos (MTSS, 2002; MTSS, 2007). Se evaluaron los mismos y se propusieron las medidas preventivas para todas las áreas y puestos de trabajo, donde se detectó algún peligro. A criterio del evaluador, se realizó la valoración cualitativa de los riesgos identificados, en función de la probabilidad y las consecuencias de su materialización (Anexo 16). La solución de los riesgos está pendiente a resolver ya que conlleva financiamiento.

Los medios de protección necesarios también se tienen identificados, pero aún no se han adquirido porque la comercializadora de ITH no cuenta con ellos.

Un tema que no ha estado funcionando como está establecido es el relacionado con las inspecciones de seguridad. Hoy no existe evidencia de este accionar en ninguna de las tres etapas establecidas.

III.IV. Evaluación del desempeño

Las evaluaciones de desempeño se hacen mensualmente, además el sistema de pago depende de estas, con la ecuación 1.24 se obtienen los resultados que aparecen en la siguiente tabla:

Satisfactorio	Aceptable	Regular	Insatisfactorio
78%	22%	0%	0%

Tabla 2.2. Resultados de la evaluación del desempeño.

Con las ecuaciones 1.25 a 1.27 se calculan los siguientes porcentajes:

- El índice de conformidad con la evaluación del desempeño es del 100%.
- El nivel de utilización de las evaluaciones de E.D para selección es del 0%.
- El nivel de utilización para formación (*NUF*) es del 0%

III.V. Retribución y estimulación

En este caso, la información que se obtuvo de la encuesta aplicada se resume en lo siguiente:

El 67% de los directivos plantea que se corresponde su salario con el trabajo que realizan. Sin embargo, el 86% de los trabajadores manifiesta que su salario no se corresponde con el trabajo que realizan.

El 67% de los directivos y el 86% de los trabajadores plantean que no le satisface la estimulación que reciben.

Todo lo anteriormente expresado demuestra la existencia de problemas con la retribución y la estimulación por lo que será necesario detallar sobre el sistema de estimulación actualmente aprobado para la UEB GET-VC.

El sistema de pago aprobado en moneda nacional abarca a todos los trabajadores de la UEB GET-VC (personal directo como indirectos), el mismo está diseñado sobre el indicador formador Nuevo Valor Creado, el cual depende de los indicadores generales de la UEB y no de la productividad individual de los trabajadores. Un sistema de estimulación más justo, sería aquel que incida directamente en la producción individual de cada trabajador.

Con las ecuaciones 1.28 a 1.35 se calculan los siguientes porcentajes:

Porcentaje de problemas con los salarios por número de empleados (*PPS*) es del 0%.

Satisfacción del empleado con el salario (*SES*) es del 30%.

Porcentaje de aumentos salariales por niveles de rendimiento por empleado (*PAS*) es del 100%, considerando como pago adicional el del perfeccionamiento empresarial.

Porcentaje de descuentos salariales por evaluación por empleado (*PDE*) se concluye que no existen descuentos salariales por evaluación en el período analizado.

Porcentaje de descuentos salariales por el incumplimiento del plan por empleado (*PDP*) se observó que no existen descuentos salariales por el incumplimiento del plan en el período analizado.

Media de aumentos salariales por niveles de rendimiento (*MAS*) es del 100%.

Media de descuentos salariales por evaluación (*MDE*) es del 0%.

Media de descuentos salariales por el incumplimiento del plan (*MDP*) es del 0%

III.VI. Egreso y terminación de la relación laboral

La culminación de la relación laboral del trabajador con la organización, se produce a solicitud de la administración o del trabajador, ya sea porque ha perdido la idoneidad, aptitud para permanecer en el mismo o que por voluntad propia así lo prefiere. El fallecimiento o la jubilación constituyen un caso especial, donde, con este último se mantienen vínculos, aprovechando las experiencias alcanzadas por el trabajador. Como principal objetivo se persigue el cumplimiento de las normas, procedimientos y legislaciones vigentes que establecen las causas y motivos del cierre del contrato de trabajo del empleado en el sector de turismo.

IV. Subsistema de Auditoría y Control.

Utilizando la ecuación 1.36 se determina que el índice de ausentismo laboral (*IA*) en la UEB GET- VC en el periodo analizado es del 0%.

El índice de rotación de personal (*IR*) (ecuación 1.37) es del 0% ya que en el periodo analizado no existieron movimientos de alta ni bajas, por lo cual no se cuantifica la cantidad de dinero que se deja de ingresar por concepto de rotación del personal (*DRP*).

El análisis de los indicadores económicos que componen el subsistema de auditoría y control en el sistema de GRH de la organización (ecuaciones 1.39 a 1.42), para el trimestre abril-junio y el mes de junio (Anexo 17), arrojan un trabajo meritorio de la empresa. Esto se refleja por el cumplimiento de los contratos establecidos a un número considerable de clientes, alcanzando una producción de 149,1 MP con un promedio de 15 trabajadores y una productividad promedio mensual de (6626 \$/trabajador). No se deteriora el gasto de salario por peso de ingreso, se evidencia un ahorro de 0,4 centavos, además la correlación salario medio productividad es de 0.88, muestra de que la UEB GET-VC cuenta con buen respaldo productivo.

Utilizando la ecuación 1.43 se determina el nivel de satisfacción de los clientes (*NSC*) que resulta ser del 97%. A pesar de que este nivel se mantuvo por encima del 97% aproximadamente, las quejas emitidas por los clientes externos se reflejaron en el área de hardware con mucha importancia.

Con las ecuaciones 1.44 y 1.45 se calculan los siguientes indicadores:

Variación por trabajo eficiente de \$14200.

Variación por número de trabajadores de \$0.00

Los resultados obtenidos anteriormente demuestran que lo que más ha influido en el incremento de la productividad en la UEB GET-VC para el periodo analizado es por concepto de un trabajo más eficiente (\$14200).

Etapas 4. Estado Actual de la GRH en la Organización.

Los resultados concluyentes de la evaluación del sistema de GRH de la UEB GET-VC son los que siguen a continuación:

Subsistema de personal

Existe un desbalance entre ambos sexos, con un predominio del masculino del 73%, mientras que el femenino ocupa el 27% del total.

La distribución de la plantilla atendiendo al nivel de escolaridad muestra que la UEB GET-VC cuenta con un personal altamente calificado.

Se refleja que el 86% de los empleados son menores de 45 años y su edad promedio es de 37 años. Esta situación resulta muy ventajosa para la UEB GET-VC, pues tiene gran parte de su fuerza de trabajo joven con posibilidades de su superación continua.

La organización refleja que por cada trabajador indirecto existe un promedio de 4 trabajadores directos siendo esta proporción favorable para brindar un servicio con la calidad que se requiere y satisfacer el objeto social de la UEB GET-VC.

El 100% de los cargos y de los puestos de trabajo, constan de un estudio de análisis y descripción como punto de partida para el diseño de los profesiogramas. Sin embargo, los mismos están basados básicamente en las características del puesto y no en la característica de la persona, por lo que se hace necesario el futuro empleo de los perfiles de competencia.

Subsistema de permanencia y promoción.

Necesidad de realizar un estudio de organización del trabajo en el área de hardware.

Existencia de buenas condiciones de trabajo es planteada por el 100% de los directivos y el 86% de los trabajadores.

Existe sobrecarga de trabajo en ocasiones pues el 57% de los trabajadores del área de hardware así lo manifiestan.

El resultado de las encuesta muestra que las relaciones laborales son buenas y están basadas en el respeto y ayuda mutua.

Existen problemas con la aceptación de comunicación. Por lo que es necesario, prestar especial atención a esta situación, ya que es dañina, para el mantenimiento de un clima laboral exitoso.

Existen riesgos catalogados como severos e importantes referido a las caídas desde alturas, y a lo cual no se le ha dado solución al riesgo identificado ya que la mayoría conllevan al financiamiento por Inversión.

Se tienen diseñado los Medios de Protección, pero aún no se ha ejecutado el plan por no contar la comercializadora de ITH con los medios requeridos.

No existe evidencia de accionar en ninguna de las tres etapas establecidas en las inspecciones de seguridad.

El 78% de los trabajadores son evaluados de satisfactorio en su desempeño y el 100% para la conformidad.

Las evaluaciones de desempeño también son utilizadas para señalar errores que el trabajador haya cometido en el transcurso de mes, así como para efectuar el pago de la estimulación pero no se utilizan para la elaboración de los planes de formación ni se toman en cuenta en el proceso de selección

Trabajadores directos a la producción no están de acuerdo con la forma de pago, ni les satisface la estimulación material que reciben debido a que el sistema de estimulación en MN diseñado responde a indicadores generales de eficiencia a nivel de UEB y no a indicadores directos de la producción individual de cada trabajador.

Subsistema de Formación y Desarrollo.

La capacitación del personal en el periodo analizado se ha cumplido al 100%.

El presupuesto asignado para la capacitación en la UEB GET-VC solo se aprobó en divisa (200 CUC para el año), por lo que no se consideró el pago de los instructores que debe ser en moneda nacional.

Subsistema de auditoría y control

La productividad en el trimestre analizado se ha incrementado esto a causa de un trabajo más eficiente (\$14200).

El nivel de servicio al cliente se mantuvo aproximadamente en 97%, pero las quejas reportadas se debieron al área de hardware.

FASE 3 - Seguimiento

Finalmente se recomienda realizar el seguimiento de los resultados obtenidos en aras de dar respuesta a los principales problemas detectados en materia de Gestión de Recursos Humanos en la UEB GET-VC.

2.3. Conclusiones parciales del capítulo 2

- El procedimiento propuesto consta de tres fases, en la primera fase se realiza una planeación del diagnóstico, en la segunda se ejecuta el diagnóstico y en la tercera se le da seguimiento al mismo, cada etapa cuenta con una serie de pasos que logran una mayor organización para el desarrollo de dicho procedimiento.
- La aplicación del procedimiento propuesto posibilita la evaluación periódica del desempeño del sistema de GRH, lo cual permite diagnosticar los cambios organizativos y estructurales que se requieran en la organización para garantizar la excelencia en el servicio.
- La aplicación del procedimiento de diagnóstico en la UEB GET-VC permitió conocer que hay que prestar especial atención a las políticas de selección y formación del personal, no están diseñados los perfiles de competencia, la evaluación del desempeño no se tiene en cuenta para el proceso de selección y de formación y existe insatisfacción con la retribución y la estimulación en la UEB GET-VC.

- Asimismo se comprobó con el diagnóstico realizado que existe necesidad de realizar un estudio de organización del trabajo en el área de hardware para conocer la insatisfacción de los trabajadores con la carga de trabajo.
- Otro de los problemas detectados en el diagnóstico es que existen riesgos catalogados como severos e importantes referido a las caídas desde alturas, y a lo cual no se le ha dado solución al riesgo identificado.

CAPÍTULO 3. PROPUESTA DE MEJORAS A LOS PROBLEMAS DETECTADOS EN EL DIAGNOSTICO DE LA GRH EN LA UEB GET-VC

3.1. Propuesta de mejoras a los problemas detectados en el Diagnóstico de la GRH en la UEB GET-VC

Como resultado del diagnóstico al sistema de gestión de los recursos humanos de la UEB GET-VC desarrollado en el capítulo anterior se detectaron una serie de deficiencias según se muestran a continuación:

1. Necesidad de realizar un estudio de normación del trabajo en el área de hardware.
2. Existe sobrecarga de trabajo en ocasiones pues el 57% de los trabajadores del área de hardware así lo manifiestan.
3. Existen problemas de comunicación. Por lo que es necesario, prestar especial atención a esta situación, ya que es dañina, para el mantenimiento de un clima laboral exitoso.
4. Existen riesgos catalogados como severos e importantes referido a las caídas desde alturas, y a lo cual no se le ha dado solución al riesgo identificado ya que la mayoría conllevan al financiamiento por Inversión.
5. Se tienen identificados los medios de protección, pero aún no se ha ejecutado el plan por no contar la comercializadora de ITH con los medios.
6. No existe evidencia de accionar en ninguna de las tres etapas establecidas en las inspecciones de seguridad.
7. Existe un desbalance entre ambos sexos, con un predominio del masculino del 73%, mientras que el femenino ocupa el 27% del total.

8. Las evaluaciones de desempeño no se utilizan para la elaboración de los planes de formación ni se toman en cuenta en el proceso de selección
9. Los trabajadores directos no están de acuerdo con el sistema de pago aprobado.
10. En el presupuesto asignado para la capacitación en la UEB GET-VC solo se aprobó en divisa (200 CUC para el año), por lo que no se consideró el pago de los instructores que debe ser en moneda nacional.
11. Insuficiencia en el diseño y aplicación de los perfiles de competencia.
12. No se cuenta con el total de los procedimientos establecidos por el decreto 281 para la Gestión de Capital Humano (CECM, 2007b).

Para validar los resultados obtenidos y definir el orden e importancia de las deficiencias detectadas, se aplicó un Método de Expertos (Calves Hernández y col., 1998). Para ello, se seleccionó un grupo de expertos a los cuales se les aplicó una encuesta discutida previamente con el Consejo de Dirección de la UEB GET-VC. En función de los resultados obtenidos, se determinaron los factores más significativos en los que se debía centrar este estudio.

Para la definición del número de expertos se utilizó la expresión de cálculo:

$$N = \frac{p(1-p)k}{i^2} \quad (3.1)$$

Donde:

N : Número de expertos.

$p = 0.015$ proporción estimada de errores de los expertos.

$i = 0.14$ Nivel de precisión deseado.

$k = 3.8416$ constante cuyo valor está asociado al nivel de confianza elegido del 95%

Sustituyendo los datos en la expresión anterior se obtiene $N = 9.31$ expertos. Por tanto se requiere de 9 expertos para evaluar el criterio de selección.

Para la selección de los expertos se tuvo en cuenta entre otros aspectos el cargo, las funciones de trabajo inherentes a este y la experiencia acumulada a lo largo de

la trayectoria laboral de varios trabajadores de la Unidad Empresarial de Base GET Villa Clara. Atendiendo a ello son seleccionados los expertos siguientes:

- Director
- Especialista de recursos humanos
- Especialista principal del área de hardware.
- Especialista b en gestión comercial.
- Especialista principal del área de conectividad.
- Especialista general del área de hardware
- Especialista general de hardware
- Especialista principal del área económica.
- Profesor de organización del trabajo en el IPEL.

Aplicación del método de experto:

Calculada la cantidad de expertos a utilizar y seleccionados los mismos se les orienta enumerar del 1 al 12 los factores expuestos anteriormente considerando la puntuación 1 para el factor cuya influencia sea la más importante a estudiar y 12 para el factor que influya de manera menos significativa (Anexo 18).

Para comprobar la consistencia del criterio emitido por los expertos sobre el caso en estudio se utilizó el coeficiente de concordancia de Kendall.

Las hipótesis a probar son las siguientes:

H0: no existe asociación entre el juicio de los expertos

H1: existe asociación entre el juicio de los expertos

El coeficiente de concordancia de Kendall se calcula según la expresión:

$$W = \frac{S}{\frac{1}{12} k^2(N^3 - N)} \tag{3.2}$$

Donde:

W: Coeficiente de concordancia de Kendall

Rj: suma de rangos asignados a cada entidad (objetos, individuos, factores)

N: Factores a considerar

k: Cantidad de expertos

S: suma de los cuadrados de las desviaciones observadas de la media de R_j según expresión:

$$S = \sum_{j=1}^N \left(R_j - \frac{\sum_{j=1}^N R_j}{N} \right)^2 \quad (3.3)$$

Prueba de la significación de W:

La prueba W de Kendall se calcula por el software SPSS versión 11.0 para Windows (SPSS, 2001), el cual da como resultado que el coeficiente de Kendall es de 0.913 (Anexo 19). Entonces, se rechaza la hipótesis nula y por tanto se concluye que el juicio de los expertos es consistente, tomándose como factores a estudiar los tres de menor R_j : Deficiencias 1, 2 y la 9, (ver diagrama de Pareto en el Anexo 20).

De modo que los elementos más significativos son:

- Necesidad de realizar un estudio de normación del trabajo en el área de hardware.
- Trabajadores directos no están de acuerdo con el sistema de pago aprobado.
- Existe sobrecarga de trabajo en ocasiones pues el 57% de los trabajadores del área de hardware así lo manifiestan.

Estos son los principales problemas detectados en el diagnóstico de la GRH en la UEB GET-VC por lo que las propuestas de mejoras estarán encaminadas a su solución.

3.2. Normación del trabajo en la brigada de hardware

Es estrategia de la empresa GET, realizar en el año 2010 los estudios de normación del trabajo en las UEB del país, específicamente en la brigada de asistencia técnica a hardware , con el objetivo de lograr que tanto los estudios de normación del trabajo como los sistemas de pago por resultados constituyan la vía para el incremento de la productividad del trabajo, a partir del análisis de los indicadores formadores y condicionantes del sistemas de pago por resultados y con un estudio de plantillas, que garantice el amplio perfil de los puestos de

trabajo (MTSS, 2006c) y su carga, logrando que las plantillas sean racionales, planas, flexibles y dinámicas.

Esta área está compuesta por los cargos siguientes: Especialista principal y general en servicios técnicos a equipos y sistemas informáticos y técnico en ciencias informáticas.

El estudio de normación o medición del trabajo es la aplicación de técnicas para determinar el tiempo que invierte un trabajador calificado en llevar a cabo una tarea según una norma de rendimiento preestablecida y actualizada.

La medición del trabajo se relaciona con la investigación de los tiempos improductivos existente en la jornada laboral y con la consecuente determinación de normas para ejecutar una operación de forma mejorada, la presente investigación permitirá determinar lo siguiente:

- Cálculo de plantilla.
- Norma de tiempo.
- Norma de rendimiento
- Aprovechamiento de la jornada laboral.
- Pérdida de tiempo por TIDO.
- Pérdida de tiempo por TIOC
- Incremento de la productividad por eliminación del TIDO.
- Incremento de la productividad por eliminación del TIOC

Cálculo de plantilla para el área de hardware:

Para la realización de este estudio se parte de la utilización de la metodología para el cálculo de la plantilla, que aparece en la Resolución 26/2006 del MTSS (Reglamento General sobre la Organización del Trabajo) (MTSS, 2006a).

La cantidad de trabajadores necesarios en una entidad se determina de forma diferenciada por categorías ocupacionales y por cargos, y por tanto el procedimiento tiene sus particularidades en cada caso.

A continuación se explicará el procedimiento a seguir con el personal técnico.

La cantidad de trabajadores necesarios en estas categorías ocupacionales se determina área por área y cargo por cargo utilizando la expresión.

$$N = \frac{Q}{Ft} \quad (3.4)$$

Donde:

N: Número de trabajadores técnicos o administrativos necesarios.

Q: Carga de trabajo (anual, mensual o diaria) estimada para cada cargo analizado (en hombres-días o en hombres-horas).

Ft: Fondo de tiempo (o capacidad) de un trabajador (en igual período y unidades que la carga de trabajo).

La dificultad en determinar con precisión la cantidad de trabajadores necesarios en estas categorías ocupacionales radica en cómo determinar con cierta exactitud la carga de trabajo, pues el otro factor, es decir el fondo de tiempo de un trabajador está definido por el régimen de trabajo y descanso regulado por la ley.

Determinación de la carga de trabajo:

Para determinar la carga de trabajo de un trabajador se debe conocer el conjunto de tareas que deben ser realizadas por él, así como su frecuencia y el tiempo que consume en las mismas:

$$TFT = \sum tf f \quad (3.5)$$

Donde:

TFT: Tiempo de Funciones y Tareas.

tf: Tiempo de tareas.

f: Frecuencia (h/día).

Determinación del Fondo de Tiempo:

Para la determinación del fondo de tiempo de un trabajador se parte de descontar a la cantidad de días del año los días feriados y de conmemoración nacional, los domingos y sábados no laborables, así como los días de vacaciones del año.

Por tanto: Fondo de Tiempo = 365 (días al año) – 7 (días feriado o de conmemoración nacional) – 52 (domingos) – 26 (sábados no laborables) – 24 (días de vacaciones) = 256 días = 2048 horas/año.

A continuación se muestran los resultados que se obtienen después de aplicar la técnica de análisis de funciones y tareas (Anexo 21), donde se detalla por cada cargo de las diferentes áreas el promedio de tiempo mensual que necesita cada trabajador para realizar las funciones inherentes a su puesto de trabajo.

Luego de obtener la carga de trabajo a través del análisis de funciones y tareas y conociendo el fondo de tiempo se calcula la cantidad de trabajadores necesarios según se muestra en la Tabla 3.1.

Denominación de Área y Cargo.	Carga de Trab Q (h/mes)	Carga de Trab Q (h/año)	Fondo de tiempo (Ft) (h/año)	Cant de Trab Nec.(N)	Trab Decid.
Brigada de asistencia técnica a hardware					
Esp pcpal en serv. téc a equipos y sist informáticos(EP)	193	2123	2048	1,04	1
Esp gral en serv. téc. a equipos y sistemas informáticos	405	4455	2048	2,18	2
Técnico ciencias informáticas	192	2112	2048	1,03	1

Tabla 3.1. Cantidad de trabajadores necesarios en la brigada de hardware.

Queda demostrado que la cantidad de trabajadores con que actualmente cuenta la plantilla es suficiente para brindar los servicios que presta GET en la provincia.

Después de analizada la plantilla de esta área se procede a calcular las normas de tiempo y rendimiento.

Cálculo de los indicadores de tiempo para el área de hardware:

GET brinda el servicio de asistencia técnica al hardware de forma integral y personalizada a cada equipamiento informático del cliente, el cual consiste en la reparación por daños o desperfectos, el mantenimiento técnico preventivo, la instalación, configuración y puesta a punto y la asesoría en hardware.

Los mantenimientos consisten en:

- Limpieza de partes y cubiertas internas y externas del equipo.

- Aplicación de productos contra la humedad y el polvo.
- Cambio de partes mecánicas, eléctricas y electrónicas en mal estado.
- Chequeo de las líneas de alimentación.
- Desmagnetización de los tubos de rallos catódicos de los monitores (en caso necesario).
- Revisión y ajuste de partes eléctricas y electrónicas.
- Revisión, ajuste y lubricación de las partes mecánicas.
- Chequeo de los sistemas operativos.

El servicio de reparación por daños o desperfectos que se producen en el equipamiento informático del cliente, consiste detalladamente en lo que a continuación se describe:

- Defectación y diagnóstico del equipamiento.
- Restitución de partes, piezas y componentes en los casos que se requieran.
- Instalación y configuración de los sistemas operativos del equipamiento informático.

Estas reparaciones pueden ser independientes a impresoras o monitores. Además se realizan actividades de dictamen técnico a equipos.

En el estudio de esta área se utiliza la técnica de muestreo por observaciones instantáneas (Anexo 22) para la elaboración de las normas de tiempo de cada actividad que se realiza, también resulta conveniente hacer un análisis del aprovechamiento de la jornada laboral para conocer la proporción de tiempo de trabajo realmente invertido y el tiempo que se pierde por problemas organizativos o de disciplina laboral.

Para determinar el número de observaciones necesarias se obtiene mediante un muestreo preliminar de 100 observaciones, empleando la expresión de cálculo siguiente:

$$N = 1600 \frac{(1 - p)}{p} \quad (3.6)$$

Donde:

$$p = \frac{\text{Total de TT}}{100}$$

Total de observaciones: 83

Valor de p : 0.83

Observaciones necesarias: 328

En el Anexo 23, se muestra los resultados finales del estudio, referido a la cantidad de observaciones que corresponden a cada concepto, el por ciento que representan del total de observaciones realizadas a dicho puesto y lo que ello representa en minutos, lo cual se determinará mediante la expresión:

$$\text{Tiempo obs. de un concepto (min)} = \frac{(\% \text{ del concepto})(JL \text{ en min})}{100} \quad (3.7)$$

Todos los trabajadores de la UEB GET-VC están acogidos a un régimen de trabajo de 22 días al mes y 261 días al año, con una jornada de trabajo de trabaja 8 horas y 50 minutos de lunes a jueves y los viernes 8 horas y 40 minutos con 30 minutos para el almuerzo y 190.6 horas mensuales.

En este estudios de tiempo mediante el método del muestreo por observaciones instantáneas se utiliza un nivel de confianza del 95%, para que los datos obtenidos tengan una exactitud de $\pm 5\%$.

Seguidamente se calculan los límites de control para determinar si existen observaciones que se encuentran fuera de los valores establecidos:

$$L_{1,2} = p \pm 3 \sqrt{\frac{p(1-p)}{n}} \quad (3.8)$$

Donde:

$L_{1,2}$ = Límite Superior (1) e Inferior (2) de Control

n = Promedio de observaciones diarias

p = Peso específico del elemento que se toma como base (Tiempo de Trabajo) expresado en centésimas de unidad

$$p = 86\% = 0,86$$

$$n = 348/3 = 116$$

Sustituyendo estos valores se obtiene:

$$L_1 = 0.957$$

$$L_2 = 0.763$$

Por tanto los límites superior e inferior son 95.7% y 76.3% respectivamente, por lo que el aprovechamiento de la jornada laboral (p) de cada uno de los días observados deberá estar dentro de estos límites.

Valores de p de cada día:

$$P_1 = 104/116 = 0.89$$

$$P_2 = 102/116 = 0.87$$

$$P_3 = 92/116 = 0.79$$

En el Anexo 24 se muestra el gráfico de control para determinar las observaciones que salen fuera de los límites.

Norma de tiempo y rendimiento:

Teniendo en cuenta el tipo de proceso productivo de servicios y de acuerdo a las condiciones técnicas organizativas en que se desarrolla el trabajo, podemos decir que el tipo de proceso que se emplea es el manual que no es más que aquellos donde la actividad principal se realiza a mano o con ayuda de instrumentos de trabajo, y se considera que las normas a desarrollar son las de tiempos de acuerdo a la forma y sistema de trabajo.

Las normas de tiempo y de rendimiento son herramientas que permiten planificar el proceso productivo o de servicios. Después de tener los tiempos operativos por unidad (TO/u) de cada una de las actividades que se realizan en el área de hardware los cuales se obtienen a través de la técnica del cronometraje y con los tiempos calculados a través del muestreo se puede calcular la norma de tiempo (Nt) de cada actividad mediante la fórmula:

$$Nt = TO/u \left(1 + \frac{TDNP}{JL - TDNP} \right) \left(\frac{TT - TIRTO}{TO} \right) \quad (3.9)$$

Cronometraje:

A partir de los reportes de trabajo de meses anteriores se identifican las actividades que se realizan en el área de hardware. El tiempo de duración de estas actividades (t_i), se medirá a partir de la técnica del cronometraje (Anexo 25) y con él se establecerán las normas.

$$\frac{1}{n} \sum t_i = TO/u \quad (3.10)$$

Se toma una muestra inicial de $n = 10$ mediciones (Anexo 26) y luego se comprueba si es suficiente esta muestra con la fórmula:

$$N_R = \frac{1600 R^2}{9 x^2} \quad (3.11)$$

Donde:

N : Número de mediciones a realizar para obtener el tiempo promedio de duración de la operación, con una exactitud de $\pm 5\%$ y un nivel de confianza del 95%.

x : Tiempo promedio de duración de la operación (TO/u - Tiempo Operativo/Unidad), calculado a partir de una muestra inicial de 10 observaciones.

R : Rango de la muestra inicial, o sea, la diferencia entre el valor máximo y el valor mínimo de los tiempos medidos.

La aplicación de esta fórmula a las distintas actividades, da como resultado que son suficiente menos de 10 muestras en cada una para obtener una exactitud (s) de $\pm 5\%$ y un nivel de confianza del 95% con las observaciones realizadas por cada actividad (Anexo 27).

Luego:

$$1 + \left(\frac{TDNP}{JL - TDNP} \right) = 1.0612$$

$$TT = 454$$

$$TIRTO = 0$$

$$TO = 394$$

Se obtienen los resultados que se muestran en la Tabla 3.2.

Actividades	To/u (min)	Nt (min)	Nt (h)	Nr (min)
Mantenimiento a PC	105	128.1	2	4
Reparación de PC	64.5	78.7	1	7
Reinstalación de PC	189	230.6	4	2
Reparación imp. simple	84	102.5	2	5
Reparación imp. compleja	186.15	227.1	4	2
Reparación de monitor	195	237.9	4	2
Dictamen Técnico	55.5	67.7	1	8

Tabla 3.2. Normas de tiempo y rendimiento de cada actividad que realiza la brigada de hardware.

Conociendo las normas de tiempo de cada actividad se pudo calcular la norma de rendimiento para saber la cantidad de veces que se puede realizar esa actividad en la jornada laboral haciendo uso de la formula:

$$N_R = \frac{JL}{Nt} \quad (3.12)$$

Aprovechamiento de la jornada laboral

A partir de los datos obtenidos con la aplicación de la técnica de muestreo del trabajo, se calcula el indicador de aprovechamiento de la jornada laboral (*AJL*) por la expresión:

$$AJL = \frac{TTR + TIRTO + TDNP}{JL} 100\% \quad (3.13)$$

$$AJL_{Hardware} = \frac{454 + 30}{530} 100\% = 91\%$$

A partir del conocimiento del Aprovechamiento de la Jornada Laboral se puede conocer que la plantilla que actualmente tiene la brigada de hardware es suficiente para atender los servicios que hoy se tienen contratados y además quedan reservas productivas para incrementar nuevos clientes.

Pérdida de tiempo por TIDO

$$Pt = \frac{TIDO}{JL} 100\% \quad (3.14)$$

$$Pt = \frac{40}{530} 100\% = 7\%$$

Esto indica que el 7% del tiempo de la jornada se pierde por violación de la disciplina laboral.

Incremento de la productividad del TIDO

$$\Delta Pt = \frac{TIDO}{T_o} 100\% \quad (3.15)$$

$$\Delta Pt = \frac{40}{394} 100\% = 10\%$$

Lo cual representa que si se elimina el tiempo perdido por TIDO (disciplina laboral) se lograría incrementar la productividad en un 10%.

Pérdida de tiempo por TIOC

$$Pt = \frac{TIOC}{JL} 100\% \quad (3.16)$$

$$Pt = \frac{23}{530} 100\% = 4\%$$

Esto indica que el 4% del tiempo de la jornada se pierde por causas organizativas.

Incremento de la productividad del TIOC

$$\Delta Pt = \frac{TIOC}{T_o} 100\% \quad (3.17)$$

$$\Delta Pt = \frac{23}{394} 100\% = 6\%$$

Lo cual representa que si se elimina el tiempo perdido por TIOC (causas organizativas no relacionadas con la organización de la producción) se lograría incrementar la productividad en un 6%.

Las principales interrupciones por indisciplina laboral son:

- Conversación injustificada.
- Parado sin trabajar.

Las principales interrupciones por deficiencias organizativas son:

- Cobros en horas laborales.
- Actividades políticas en horas laborales.

El estudio de normación del trabajo evidencia que no existe sobrecarga de trabajo en el área de hardware, problema reflejado por los trabajadores en las encuestas (Capítulo 2).

Teniendo en cuenta este resultado, se decide realizar un estudio del clima organizacional en esta área para conocer el verdadero motivo por el cual estos compañeros plantean la existencia de sobrecarga de trabajo.

El estudio se realiza aplicando una encuesta (Anexo 28) cuyos resultados fueron los siguientes:

El 55% de los trabajadores considera que “a veces” su opinión cuenta para la toma de decisiones en la entidad, el 27% plantea que “siempre” y el 18% considera que “generalmente”.

El 55% concibe a la entidad donde radica como un grupo de compañeros, el 27% como una familia, el 10% un grupo de amigos y el 10% como un conglomerado de personas que comparten objetivos comunes.

El 90% consideran que sus relaciones interpersonales dentro del marco laboral son buenas y el 10% que son necesarias.

El 100% de los trabajadores utiliza las conversaciones cara a cara como vía más común para establecer esta relación, el 90% consideran también los matutinos y el 80% agregan el correo electrónico y el chat.

El orden de importancia de los medios más efectivos a la hora de hacerle llegar alguna información es el siguiente: el 100% considera que es la conversación “cara a cara”, le siguen en orden de importancia el matutino (90%), el correo electrónico y chat (80%), el mural (70%), las reuniones (60%), los boletines (50%) y las actividades festivas (30%).

El 100% de los trabajadores plantea que la información llega con la calidad que se requiere, rápida y efectiva.

El 80% de los trabajadores plantea que las orientaciones se reciben en el puesto de trabajo y el 10% que se reciben en la dirección de la empresa y en otros departamentos de la entidad.

El 70% de los trabajadores plantea que la periodicidad de reunirse con el jefe es frecuentemente y el 30% plantea que siempre.

El 60% de los trabajadores plantea que las condiciones de trabajo son buenas y el 40% plantea que son regulares.

En cuanto a las sugerencias para mejorar las condiciones de trabajo, los trabajadores refieren la necesidad de mejorar el mobiliario, el transporte, las herramientas de trabajo y el suministro de partes y piezas.

El 80% de los trabajadores plantea que las acciones de capacitación mejoran su desempeño laboral y sólo el 20% plantea que en algunas ocasiones.

El 50% de los trabajadores plantea que es adecuada y oportuna la estimulación moral a los trabajadores por su desempeño laboral, mientras que el 10% dice que no es adecuada y el 40% plantea que a veces. Para mejorar la estimulación moral señalan que la administración debe reconocer más el buen desempeño del trabajador en los matutinos.

El 100% de los trabajadores plantea que se le da la adecuada atención a los temas relacionados con la seguridad y salud del trabajo.

El 80% de los trabajadores del área plantea que no es el adecuado el sistema de estimulación material aprobado.

Con este estudio se identifican los aspectos más vulnerables y se realiza un plan de acción para erradicar los problemas existentes (Anexo 29). Entre los principales problemas planteados por los trabajadores se encuentra la insatisfacción con la estimulación material, tomándose como medida diseñar un sistema de pago que vincule directamente a los trabajadores de esta área con sus resultados.

3.3. Análisis del sistema de pago por resultado

Las empresas que aplican el Perfeccionamiento Empresarial emplearan como única forma de pago, el pago del salario por los resultados reales de la producción y los servicios. Las empresas, grupos empresariales y uniones, donde estén creadas las condiciones para ello, prioritariamente aplicaran sistemas de pago a destajo, vinculados a indicadores directos a la producción y los servicios o a indicadores específicos de la producción o la prestación de los servicios que ejecutan. Resolución 9/08 MTSS, Reglamento General sobre Formas y Sistemas de Pago (MTSS, 2008).

Entre los principales principios para la aplicación de los sistemas de pago se encuentra que debe corresponderse con las características y organización del

trabajo de la actividad, que permita medir y evaluar sus resultados, se debe aplicar el destajo siempre que sea posible y promover el cumplimiento de indicadores de eficiencia o resultados.

La UEB GET-VC tiene aprobado un sistema de pago por los resultados directos a los servicios, el cual se establece sobre la base del nuevo valor creado (NVC), o sea, los ingresos totales acumulados menos los gastos totales acumulados (excepto salarios) de todos los servicios que presta la UEB.

Los indicadores condicionantes generales aplicables a los resultados colectivos de la UEB GET-VC son los siguientes:

- Cumplimiento del plan acumulado de utilidades del período.
- Cumplimiento del indicador gasto de salario por peso de ingreso plan.
- No tener cuentas envejecidas en más de 60 días.

Cuando se analiza el sistema podemos concluir que los indicadores que se miden no están directamente vinculados con el resultado del trabajo de la brigada de hardware, sino que está vinculado con el resultado de todas las áreas de la UEB GET-VC. Además el cumplimiento de los indicadores no depende en su totalidad del esfuerzo del trabajador.

El indicador condicionante tres, su incumplimiento penaliza el 50% del salario, referido a no tener cuentas envejecidas en más de 60 días, su cumplimiento no depende del esfuerzo de los trabajadores, ya que los trabajadores pueden llegar a gestionar el cobro pero no deciden para que se efectúe el pago en el tiempo exigido por el sistema.

Es por ello que en este trabajo se propone aplicar un sistema de pago por resultados a destajo.

Como lo establece la resolución 9/2008 (Reglamento general sobre las formas y sistemas de pago, (MTSS, 2008)) los sistemas de pago por los resultados se diseñaran en correspondencia a las características de la actividad que realiza el trabajador de manera que estos identifiquen los resultados de su trabajo por los beneficios a percibir por la aplicación de los sistemas, aplicando prioritariamente sistema de pago a destajo.

Los sistemas de pago a destajo, para su aplicación, requieren de la organización y normación del trabajo; por lo que deben existir normas que expresen los gastos de trabajo o de tiempo para su realización.

Es por ello la necesidad de utilizar la norma de tiempo de cada operación que realiza la brigada de asistencia técnica a hardware calculada anteriormente.

3.4. Aplicación del sistema de pago por resultados a destajo

El sistema de pago a destajo comprende diferentes modalidades la que se diseña en este estudio es el destajo colectivo ya que las normas de tiempo calculadas fueron generales para la brigada.

El sistema de pago a destajo colectivo, relaciona el salario de un grupo de trabajadores con el volumen de trabajo a cumplir por ellos, referidos a cantidad de producción o servicios y se expresa en una tasa a destajo colectiva, que es calculada en base a la suma de las tarifas de la escala correspondiente a la complejidad del trabajo a realizar, incrementadas en los casos que procede y las normas de rendimiento o de tiempo colectiva.

Objetivos

- Incrementar la productividad del trabajo.
- Mejorar la utilización del tiempo de trabajo.
- Lograr el uso más racional de la fuerza de trabajo.
- Mejorar los ingresos de los trabajadores.
- Elevar la calidad de la producción.

Indicadores:

Indicador formador:

- Nivel de cumplimiento de la norma de rendimiento colectiva por la brigada.

Indicador condicionante:

- Cumplimiento del índice de calidad establecido.
- Resultado mensual de la Evaluación del Desempeño individual.

Por el incumplimiento del primer indicador condicionante (resultados regular o mal), se les aplicará una disminución del salario por resultados del 20% a los trabajadores de la brigada abarcados en el sistema de pago.

Cuando el resultado de la evaluación del desempeño individual sea de regular se penalizará el pago del perfeccionamiento empresarial en un 20% y cuando sea calificación de mal se penalizará en un 50%.

Formación del Salario:

Primero se calcula la tasa de destajo multiplicando la tarifa salarial de la escala correspondiente a la complejidad del trabajo que se realiza, incrementada en los pagos adicionales autorizados que procedan, que constituyen base de cálculo para el salario por resultados, por la norma de tiempo expresada en horas.

La tarifa horaria de la escala salarial se calcula dividiendo el salario escala del cargo entre 190,6 horas/mes o la jornada oficialmente aprobada.

$$Tasa\ destajo = \left(\begin{matrix} Tarifa\ de \\ la\ escala \\ salarial \end{matrix} + \begin{matrix} Pagos \\ adicionales \\ que\ procedan \end{matrix} \right) \times \left(\begin{matrix} Norma\ de\ tiempo\ del \\ producto,\ pieza \\ o\ proyecto \end{matrix} \right) \quad (3.18)$$

$$Tarifa\ horaria = \left(\sum \begin{matrix} Sueldo\ mensual\ de\ los \\ miembros\ de\ la\ brigada \end{matrix} \right) / 190,6 \quad (3.19)$$

Teniendo en cuenta que la brigada de hardware está compuesta por cuatro trabajadores con los siguientes salarios mensuales: \$490; \$430; \$430 y \$390 se sustituyen en datos en la ecuación 3.19 y se obtiene:

$$Tarifa\ horaria\ colectiva = (\$490 + \$430 + \$430 + \$390) / 190,6 = \$9.13 /horas$$

Se define la tasa de destajo colectiva (*tdc*) como:

$$tdc = Tarifa\ horaria \cdot Nt \quad (3.20)$$

Donde *Nt* representa las normas de tiempo de las operaciones que se realizan en esta brigada, las cuales se obtuvieron en la Tabla 3.2.

Luego, para la determinación del salario formado (*SF*), se multiplicará la tasa de destajo calculada por la cantidad de unidades realizadas y ese será el salario que le corresponda al trabajador:

$$SF = \left(\frac{\text{Tasa de destajo}}{\text{de operaciones}} \right) \times \left(\frac{\text{Cantidad de}}{\text{productos ejecutados}} \right) \quad (3.21)$$

Para calcular la tasa de destajo colectiva, además de conocer la tarifa horaria, se necesita contar con las normas de tiempo de las operaciones que se realizan en esta brigada las cuales se muestran en la Tabla 3.3.

Ejemplo de cálculo:

Operación No 1: Mantenimiento a PC

Tarifa horaria colectiva = \$9.13 /horas

Nt = 2 horas/unidad

tdc = 9.13 * 2 = \$18.26 /unidad

La tasa a destajo colectiva del resto de las operaciones que realiza la brigada se muestra en la Tabla 3.3.

No	Operación	Nt (h/u)	Tdc (\$/u)
1	Mantenimiento a PC	2	18.26
2	Reparación de PC	1	9.13
3	Reinstalación de PC	4	36.52
4	Reparación de Impresora o UPS (sencilla)	2	18.26
5	Reparación de Impresora o UPS (compleja).	4	36.52
6	Reparación de monitor	4	36.52
7	Dictamen Técnico	1	18.26

Tabla 3.3. Normas de tiempos y tasa de destajo colectiva de cada operación

Se analizaron todas las órdenes de trabajo del mes de abril, identificándose las siguientes operaciones y cantidades:

- Mantenimiento a PC = 81
- Reparación de PC = 30
- Reparación de Impresora o UPS (compleja) = 12
- Reparación de monitor = 5

Conocida la cantidad de operaciones que realizó la brigada de hardware en el mes se procede a calcular el salario a destajo por cada una de las operaciones realizadas.

Ejemplo de cálculo:

Salario a destajo por mantenimiento de PC

$$18.26 * 81 = \$1\ 479.06$$

El salario a destajo del resto de las operaciones que realiza la brigada se muestra en la Tabla 3.4.

No	Operaciones	Cantidad de operaciones (u)	Tdc (\$/u)	Salario a destajo por operaciones (\$)
1	Mantenimiento de PC	81	18.26	1 479.06
2	Reparación de PC	30	9.13	273.90
3	Reparación de imp (compleja).	12	36.52	438.24
4	Reparación de monitor	5	36.52	182.60
	Monto total de salario a destajo			2 373.8

Tabla 3.4. Salario a destajo por operaciones realizadas en la brigada de hardware (mes de abril)

Luego con el salario devengado por tiempo trabajado de la brigada: \$1 740, se calcula el CDS.

Coefficiente de distribución salarial (CDS):

$$CDS = \text{Monto de salario destajo} / \left(\frac{\text{Salario devengado por tiempo trabajado de la brigada}}{\text{tiempo trabajado de la brigada}} \right) \quad (3.22)$$

Para el caso del ejemplo:

$$CDS = 1,364252$$

Luego, el salario individual se calcula como:

$$\text{Salario individual} = CDS \cdot \text{Salario por tiempo trabajado} \quad (3.23)$$

Simulación:

No	Nombre del Trabajador	Salario por TRT (\$)	CDS	Salario a Destajo (\$)
1	Trabajador 1	490.00	1.364252	668.48
2	Trabajador 2	430.00	1.364252	586.63
3	Trabajador 3	430.00	1.364252	586.63
4	Trabajador 4	390.00	1.364252	532.06
	Total	1740.00	1.364252	2373.80

Tabla 3.5. Salario a destajo de los Miembros de la brigada.

La aplicación del sistema de pago a destajo colectivo, permitiría pagarle al trabajador lo que realmente produce, dado que es medible cada una de las operaciones que se realizan en la brigada mediante las órdenes de trabajo. Además, estos resultados tendrán un impacto positivo sobre la productividad del trabajo. Se motivará la venta de los diferentes servicios que presta la brigada ya que el trabajador se sentirá verdaderamente estimulado con un sistema de pago en correspondencia al resultado de su trabajo, mejorará la calidad del servicio y elevará los niveles de eficiencia de la UEB.

3.5. Conclusiones parciales del capítulo 3

- A partir de los resultados del diagnóstico del SGRH en GET, fue posible proponer soluciones a los principales problemas detectados, para mejorar el desempeño del SGRH de la entidad, entre los cuales se encuentran la necesidad de realizar un estudio de normación en el área de hardware y el desacuerdo con el sistema de pago aprobado.
- Los estudios de normación del trabajo permitieron conocer que:
 - La UEB GET-VC cuenta con una plantilla de trabajadores suficiente para brindar los servicios de la brigada de asistencia técnica a hardware.
 - Los técnicos no tienen excesiva sobrecarga de trabajo el estudio de tiempo demuestra un normal aprovechamiento de la jornada laboral, además se realiza un estudio de clima organizacional donde se identifican los puntos vulnerables y se propone un plan de medidas para erradicar los problemas existentes.
 - Se calculan las normas de tiempo de las diferentes actividades que se realizan en la brigada de hardware, lo cual permite vincular al trabajador con un sistema de pago por resultado a destajo.
- En los estudios de organización del salario se analiza el sistema de pago aprobado para la UEB GET-VC y se propone un sistema de pago por resultado a destajo colectivo para el área de hardware.

CONCLUSIONES

Una vez culminada esta investigación se arribó a las conclusiones siguientes:

- En la UEB GET-VC no se había aplicado un procedimiento de diagnóstico, científicamente argumentado para evaluar el desempeño del sistema de gestión de los RR.HH.
- La aplicación un procedimiento de diagnóstico posibilitó la evaluación periódica del desempeño del sistema de GRH en la UEB GET-VC y de su eficiencia dando a conocer como la organización utiliza sus recursos humanos, lo cual permite realizar cambios organizativos y estructurales que se requieran para garantizar la excelencia en el servicio.
- Con el diagnostico se detectan como principales problemas que afectan la GRH en la UEB GET-VC, la sobrecarga de trabajo en el área de hardware y la insatisfacción con el sistema de pago aprobado.
- Dada la carga de trabajo planteada, se realizó un estudio de normación del trabajo en la brigada de asistencia técnica a hardware, concluyéndose que la plantilla era suficiente para brindar los servicios, además se completó el estudio con un análisis del clima organizacional, logrando identificar las dificultades y proponiendo un plan de medidas para erradicarlas.
- Aplicando las técnicas de estudio de medición del trabajo, fue posible calcular las normas de tiempo de las diferentes operaciones que se realizan en la brigada de hardware, las mismas posibilitan vincular a los trabajadores con un sistema de pago por resultado a destajo lo cual constituye la vía para el incremento de la productividad del trabajo, prioridad está identificada en los objetivos de trabajo de la empresa para el 2011.

RECOMENDACIONES

De acuerdo a los resultados obtenidos se recomienda:

- Presentar en el Consejo de Dirección de la UEB GET-VC el presente trabajo, con vistas a elevarlo a la empresa nacional para que se apruebe la utilización de los resultados obtenidos y así mejorar el desempeño del SGRH de la entidad.
- Solicitar a la empresa nacional respuesta inmediata a las dificultades que aparecen en el desarrollo de este trabajo y que son competencia de ella.
- Aplicar el procedimiento de diagnóstico al sistema de gestión de los recursos humanos a las demás UEB territoriales del país para identificar sus deficiencias y trazar estrategias que permitan solucionarlas.
- Extender el estudio de organización del trabajo a las demás áreas de la UEB GET-VC para normalizar todas las operaciones.

BIBLIOGRAFÍA

- (Aguilera Martínez, 2006) Aguilera Martínez, A., "Monografía de gestión de recursos humanos", UCLV, Santa Clara 2006.
- (Barranco, 1993) Barranco, F. J., "Planificación estratégica de recursos humanos, del marketing interno a la planificación", Madrid, Editorial Pirámide S.A., 1993.
- (Beer, 1992) Beer, M., "Gestión de Recursos Humanos", Ministerio del Trabajo y Seguridad Social, vol. Madrid, 1992.
- (Bustillo, 1994) Bustillo, C., "La gestión de Recursos Humanos y la motivación del personal", Revista Capital Humano, vol. 73, España, 1994.
- (Calves Hernández y col., 1998) Calves Hernández, S. y Calderón Milian, L., "Técnicas de trabajo creativo en grupos de expertos", La Habana, Editorial ISPJAE, 1998.
- (Carnota Lauzán, 1991) Carnota Lauzán, D., "Curso de administración para dirigentes", La Habana, Editorial Ciencias Sociales, 1991.
- (Castillo, 1988) Castillo, J. J., "Las nuevas formas de organización del trabajo: viejos retos de nuestro tiempo", Madrid, MTSS, 1988.
- (CECM, 2007a) Comité Ejecutivo del Consejo de Ministro, Decreto Ley #252, "Continuidad y fortalecimiento del sistema de dirección y gestión empresarial cubano", 2007a.
- (CECM, 2007b) Comité Ejecutivo del Consejo de Ministro, Decreto Ley #281, "Reglamento para la implantación y consolidación del sistema de dirección y gestión empresarial estatal", 2007b.
- (CIDEC, 1994) CIDEC, "Sistema integrado GRH", España, Dinastía San Sebastián, 1994.
- (Claver Cortés, 1995) Claver Cortés, E., "Los recursos humanos en la empresa, un enfoque directivo", Madrid, Editorial Civitas S.A., 1995.

- (Corrella, 1994) Corrella, A., "Las estructuras de la función de personal, cultura de los recursos humanos", Revista Capital Humano, vol. 56, 1994.
- (Cuestas Santos, 1997) Cuestas Santos, A., "Tecnología de gestión de recursos humanos", Ciudad de la Habana, Editorial ISPJAE, 1997.
- (Cummings, 1994) Cummings, L. L., "Recursos Humanos: desempeño y evaluación", México, Editorial Trillas, 1994.
- (Chiavenato, 1988) Chiavenato, I., "Administración de Recursos Humanos: Desempeño y evaluación", México, D. F., Mc Graw Hill, 1988.
- (Chiavenato, 1992) Chiavenato, I., "Administración de Recursos Humanos", México, D. F., Mc Graw Hill, 1992.
- (Gómez Mejías, 2000) Gómez Mejías, L., "Gestión de Recursos Humanos", Madrid, Prentice-Hall, 2000.
- (Hampton, 1982) Hampton, D. R., "Manual de desarrollo de recursos humanos", Mexico, Editorial Trillas, 1982.
- (Harper y col., 1992) Harper y Lynch, "Manuales de Recursos Humanos", La Gaceta de los Negocios, vol. Madrid, 1992.
- (Louart, 1994) Louart, P., "Gestión de Recursos Humanos", Barcelona, Editorial Gestión 2000, 1994.
- (Marsán Castellanos, 1986) Marsán Castellanos, J., "La organización del trabajo", La Habana, Editorial ISPJAE, 1986.
- (Marsán Castellanos, 2002) Marsán Castellanos, J., "Ingeniería de métodos", La Habana, Editorial ISPJAE, 2002.
- (Maynard, 1992) Maynard, H., "Manual de Ingeniería Industrial y organización", Ciudad Habana, Editorial ENPES, 1992.
- (MFP, 2007) Ministerio de Finanzas y Precios, Resolución 297/2007, "Definiciones del Control Interno, el contenido de sus componentes y sus normas", 2007.
- (MINTUR, 2006) Ministerio de Turismo, Instrucción 2/2006, "Normas y procedimientos para la confección del plan de capacitación y desarrollo en las entidades del sistema empresarial y presupuestado que integra el ministerio del turismo", 2006.

- (MINTUR, 2007) Ministerio de Turismo, Resolución 110/2007, "Procedimiento para el acceso al empleo en las entidades del sistema empresarial y presupuestado que integra el ministerio del turismo", 2007.
- (Mora Díaz, 1998) Mora Díaz, M., "Sistema de Información y Recursos Humanos", I Congreso Regional de Gestión de Recursos Humanos, San José, Costa Rica, 1998
- (Morales Cartalla, 2006) Morales Cartalla, A., "Modelo de gestión de recursos humanos basados en las competencias laborales", Tesis doctoral, Universidad de La Habana, 2006.
- (MTSS, 2002) Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, Resolución 31/2002, "Regula los procedimientos para la identificación, evaluación y control de los factores de riesgo en el trabajo", 2002.
- (MTSS, 2006a) Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, Resolución 26/2006, "Reglamento general sobre la organización del trabajo", 2006a.
- (MTSS, 2006b) Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, Resolución 27/2006, "Reglamento general del salario", 2006b.
- (MTSS, 2006c) Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, Resolución 28/2006, "Regula el proceso de implantación de los nuevos calificadores de ocupaciones y cargos de amplio perfil", 2006c.
- (MTSS, 2006d) Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, Resolución 29/2006, "Reglamento para la planificación, organización, ejecución y control del trabajo de la capacitación y desarrollo de los recursos humanos, en las entidades laborales", 2006d.
- (MTSS, 2007) Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, Resolución 39/2007, "Bases generales de la seguridad y salud en el trabajo", 2007.
- (MTSS, 2008) Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, Resolución 9/2008, "Reglamento general sobre formas y sistemas de pago", 2008.
- (NC, 2007a) Normas Cubanas 3000, "Sistema de Gestión Integral de Capital Humano. Vocabulario", 2007a.
- (NC, 2007b) Normas Cubanas 3001, "Sistema de Gestión Integral de Capital Humano. Requisitos", 2007b.

- (NC, 2007c) Normas Cubanas 3002, "Sistema de Gestión Integral de Capital Humano. Implementación", 2007c.
- (Niebel, 1993) Niebel, W. B., "Ingeniería industrial. Métodos, tiempo y movimientos", México, Ediciones Alfa Omega S.A., 1993.
- (OIT, 1997) OIT, "Introducción al estudio del trabajo", Ginebra, Oficina Internacional del trabajo, 1997.
- (Ordoñez Ordoñez, 1995) Ordoñez Ordoñez, M., "La nueva gestión de los recursos humanos", Revista AEDIPE, pp. 313-329, 1995.
- (Pereira Ruiz, 2008) Pereira Ruiz, A., "Metodología para el diseño de sistemas de retribución eficientes", Tesis de Maestría, UCLV, 2008.
- (Puchol, 1995) Puchol, S. A., "Dirección y Gestión de Recursos Humanos", 1995.
- (Recio Figueiros y col., 1980) Recio Figueiros, E. M. y García Echevarría, S., "La planificación de los recursos humanos en la empresa", Barcelona, Editorial Hispano-Europea, 1980.
- (Sikula y col., 1989) Sikula, A. F. y Mc Kenna, F. J., "Administración de recursos humanos: Conceptos prácticos", México, Editorial Limusa, 1989.
- (Sotolongo Sánchez, 2005) Sotolongo Sánchez, M., "Modelo y procedimiento para la auditoría interna del sistema de gestión de recursos humanos en pequeñas y medianas instalaciones turísticas", Tesis Doctoral, Dpto. Industrial y Turismo, UCLV, 2005.
- (SPSS, 2001) SPSS, "Statistical Package for the Social Sciences", Versión 11.0, 2001.
- (Varela Izquierdo, 2001) Varela Izquierdo, N., "Gestión turística. Perfeccionamiento de los recursos humanos en el sector hotelero", Tesis Doctoral, ISPJAE, 2001.
- (Werther y col., 1992) Werther, W. B. y Davis, K., "Administración de personal y recursos humanos", Mexico D.F., Mc Graw-Hill, 1992.

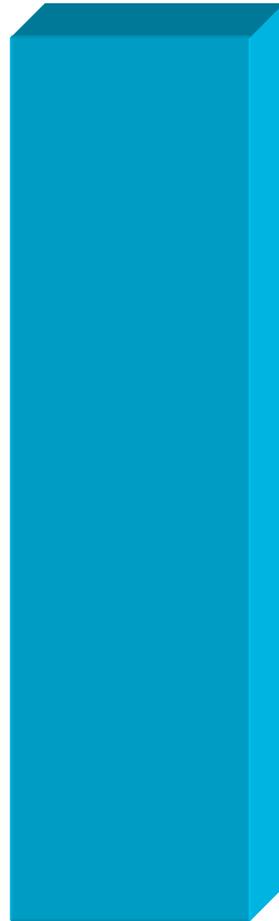
ANEXOS

Anexo 1. Modelo de Gestión de Recursos Humanos (Corporación Andina de Fomento, 1991)

L
A

N
U
E
V
A

G
R
H



- Puestos y cargos

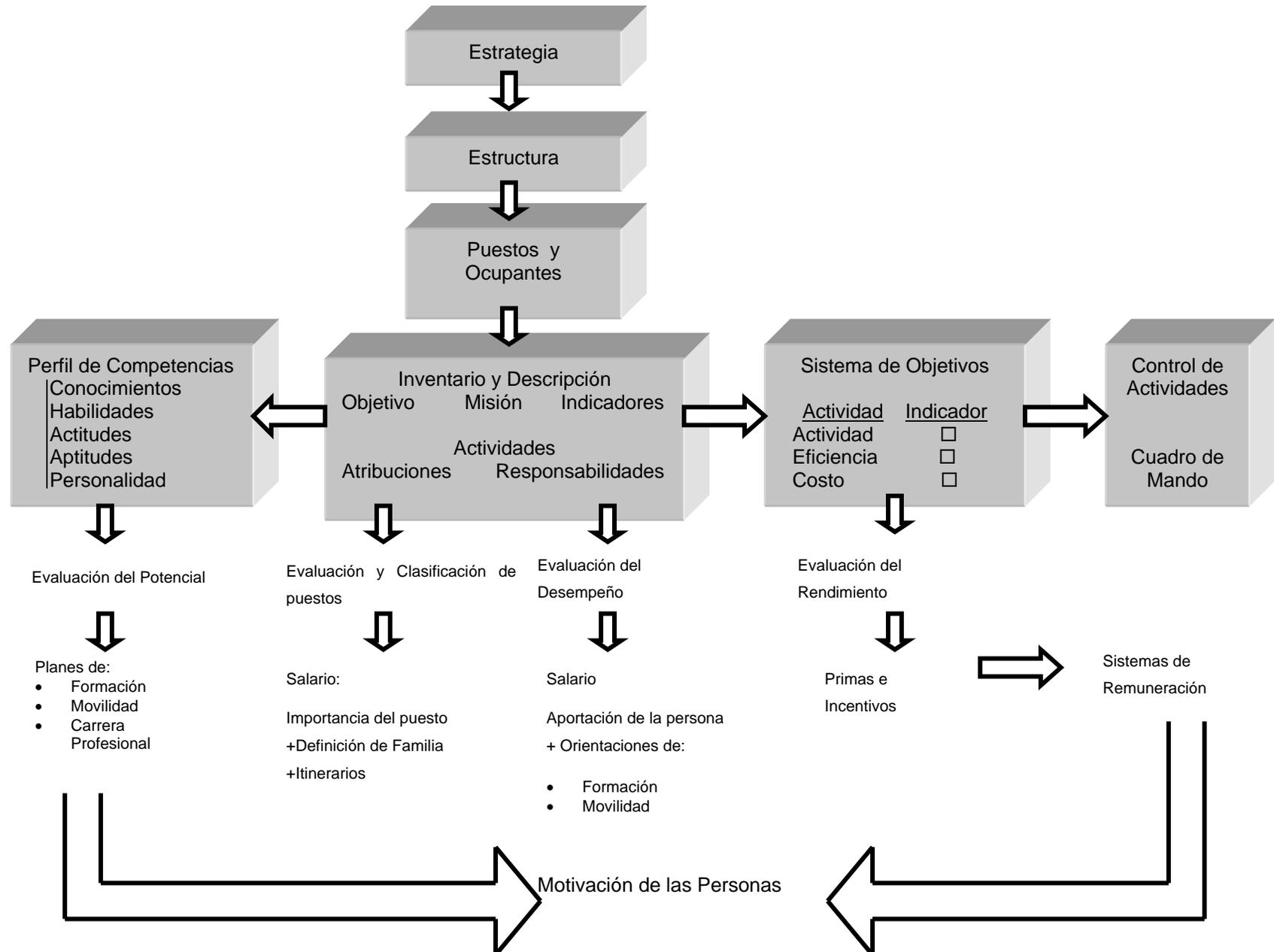
- Selección

- Entrenamiento y Desarrollo

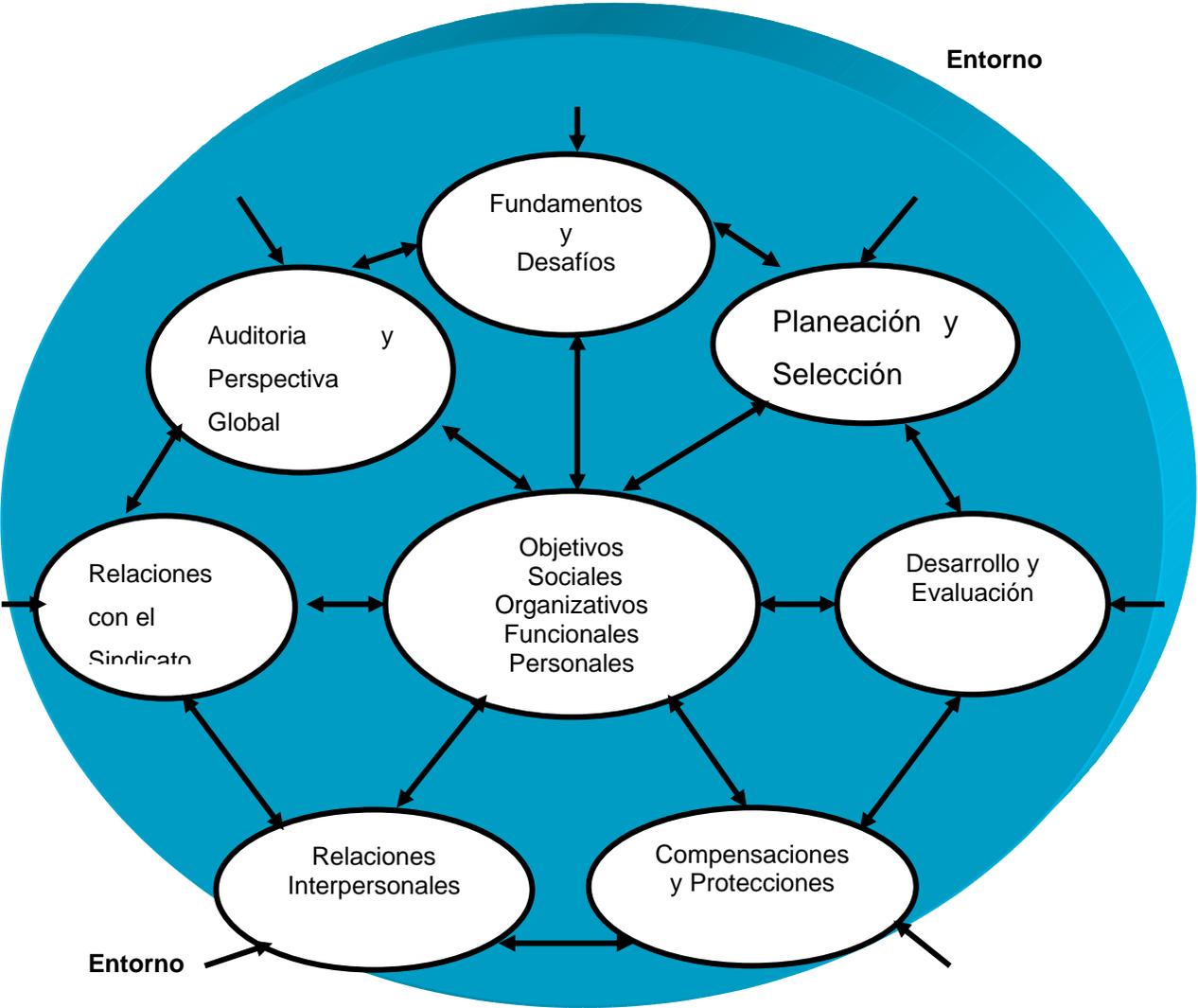
- Retribución y Reconocimiento

- Participación

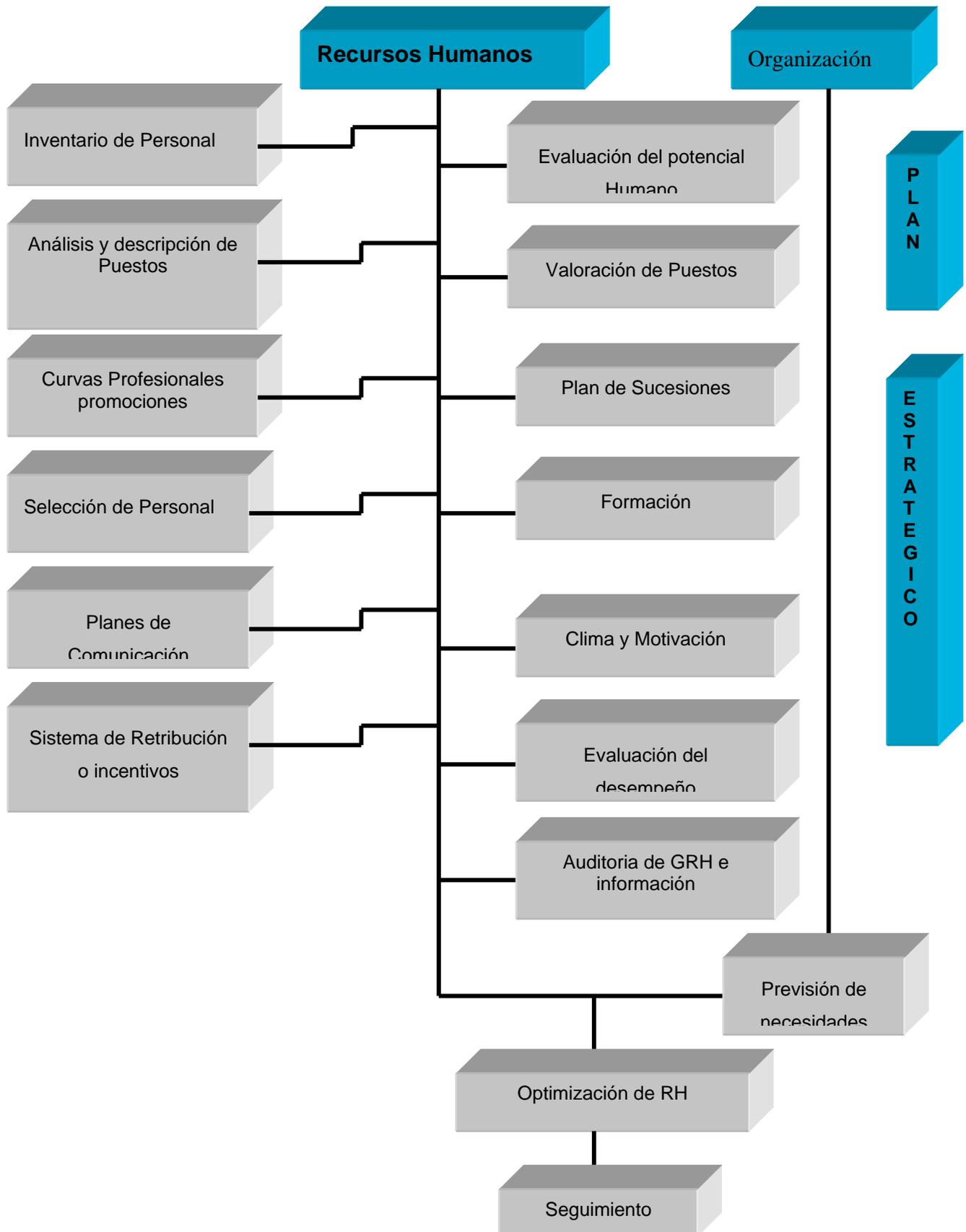
Anexo 2. Modelo de Gestión de Recursos Humanos (Carlos Bustillo, 1994)¹¹



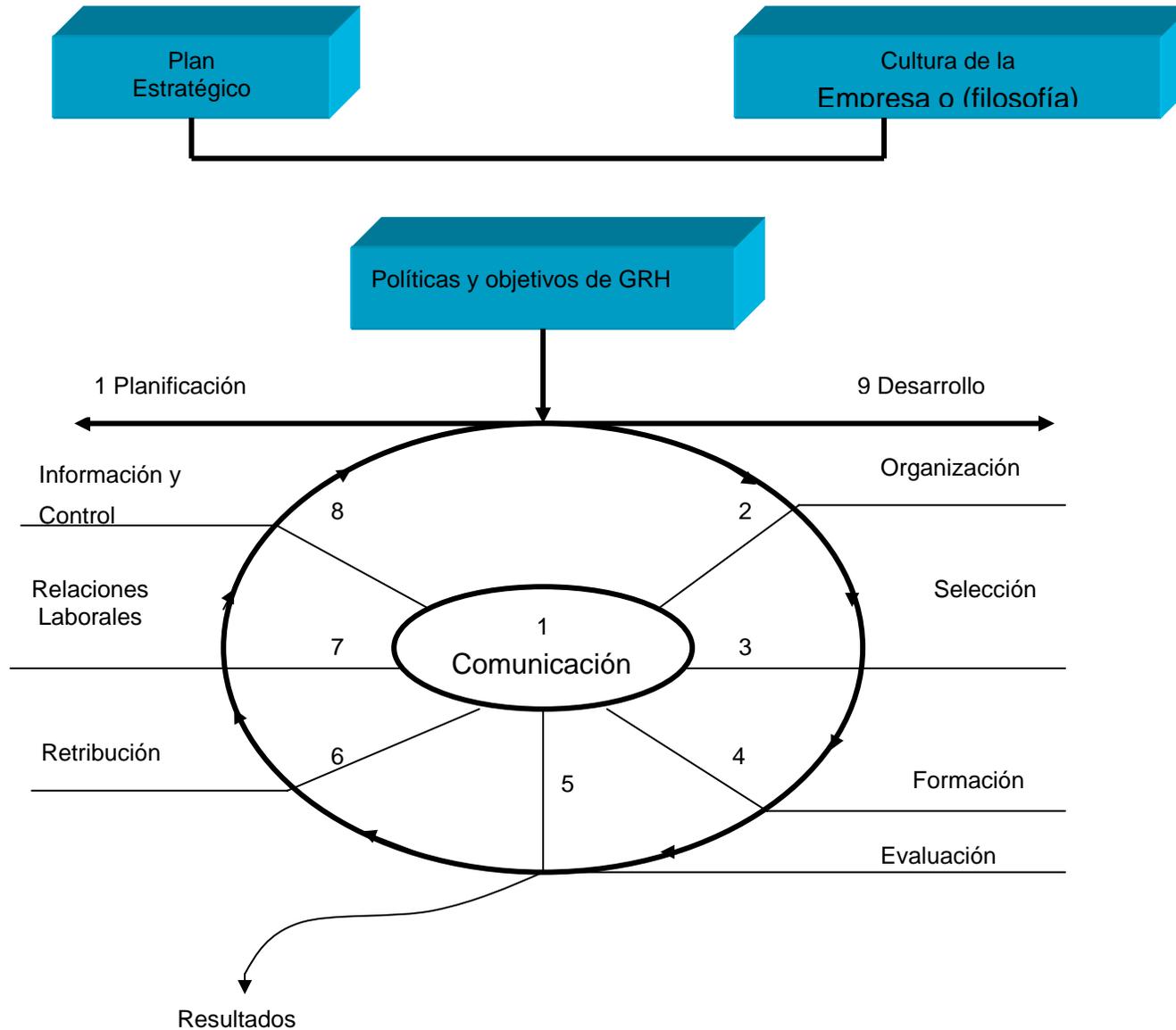
Anexo 3. Modelo de Gestión de Recursos Humanos (Werther & Davis, 1992)



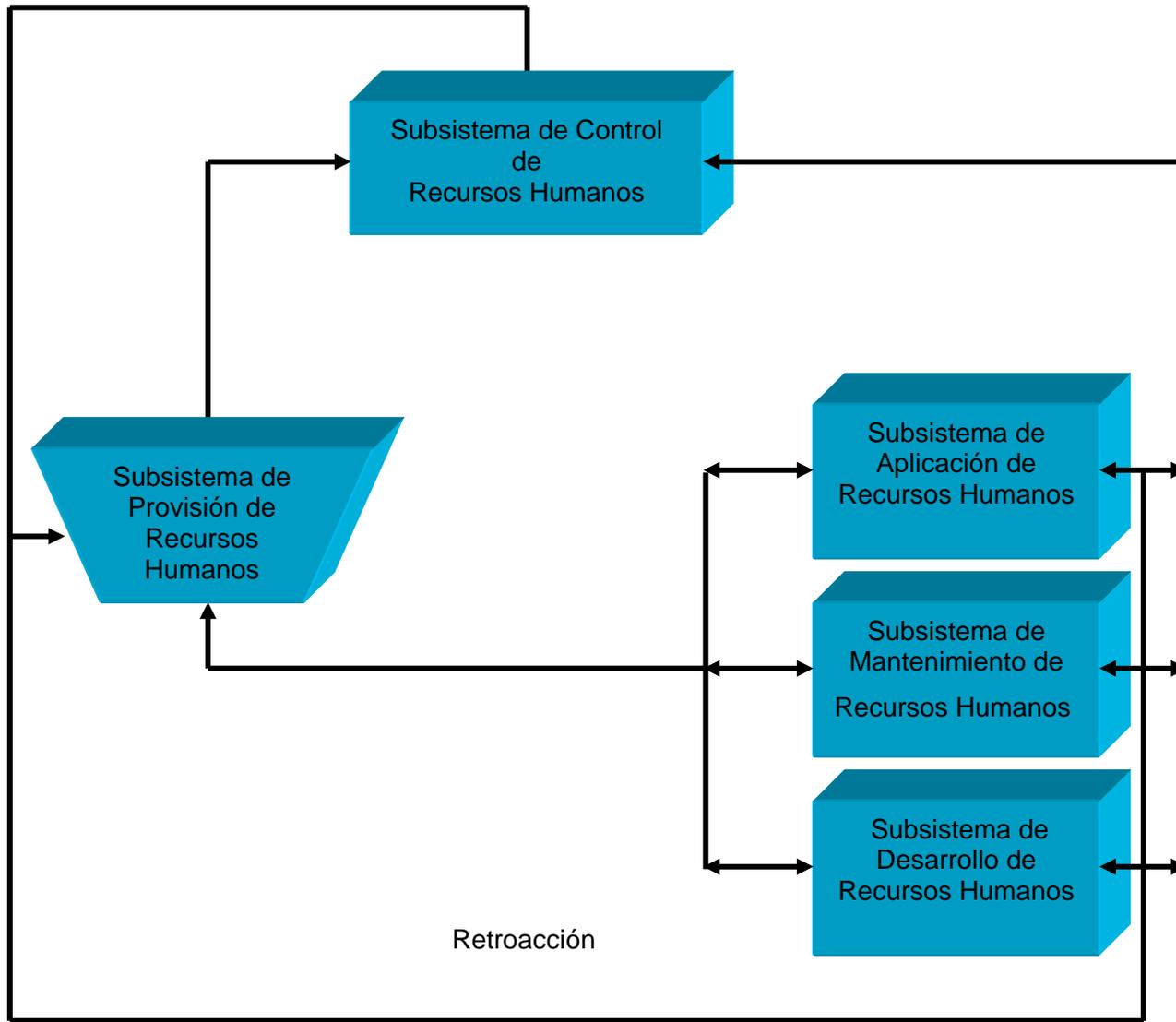
Anexo 4. Modelo de Gestión de Recursos Humanos (Harper & Lynch, 1992)



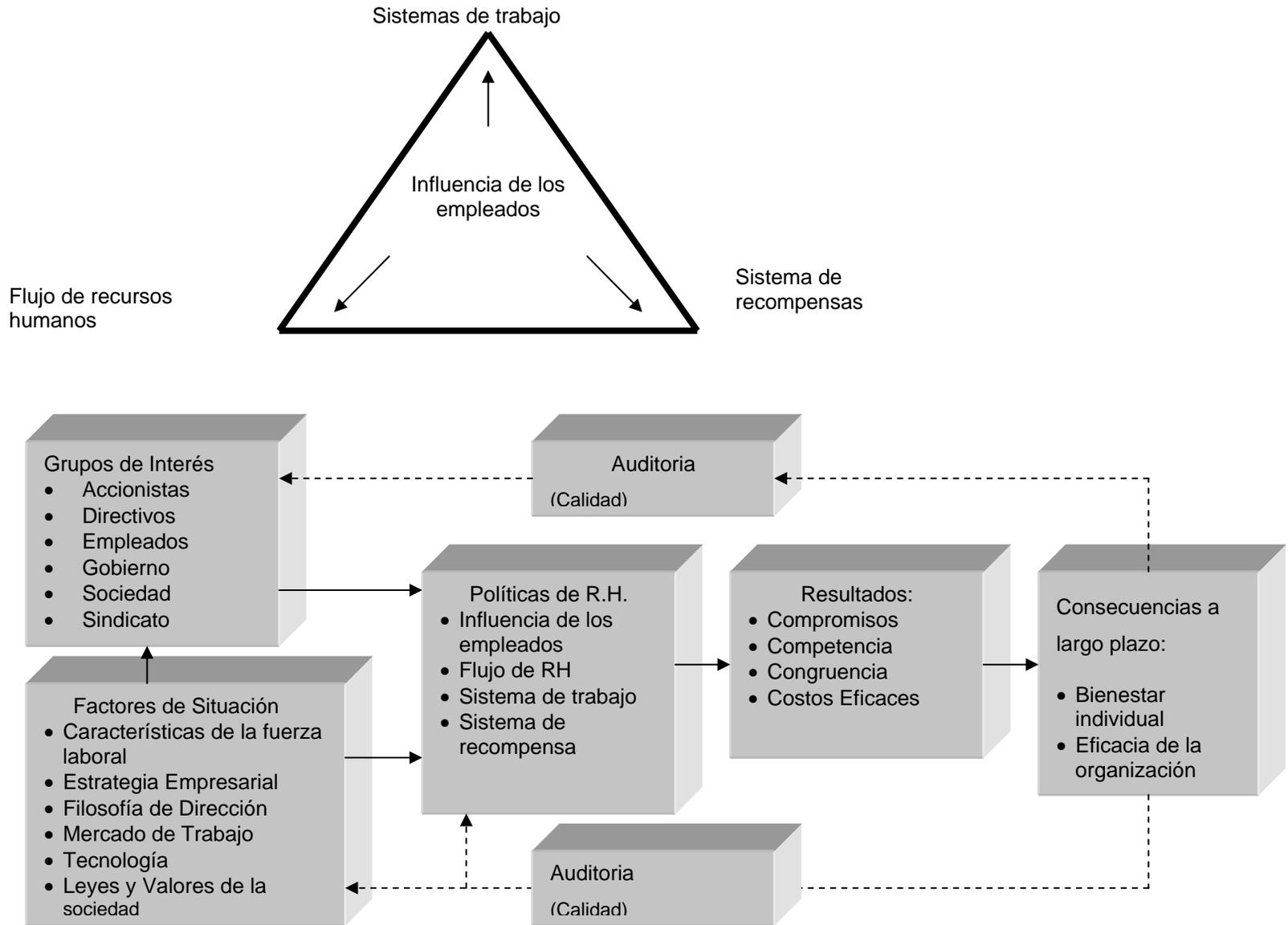
Anexo 5. Modelo de Gestión de Recursos Humanos (CIDEAC, 1994)



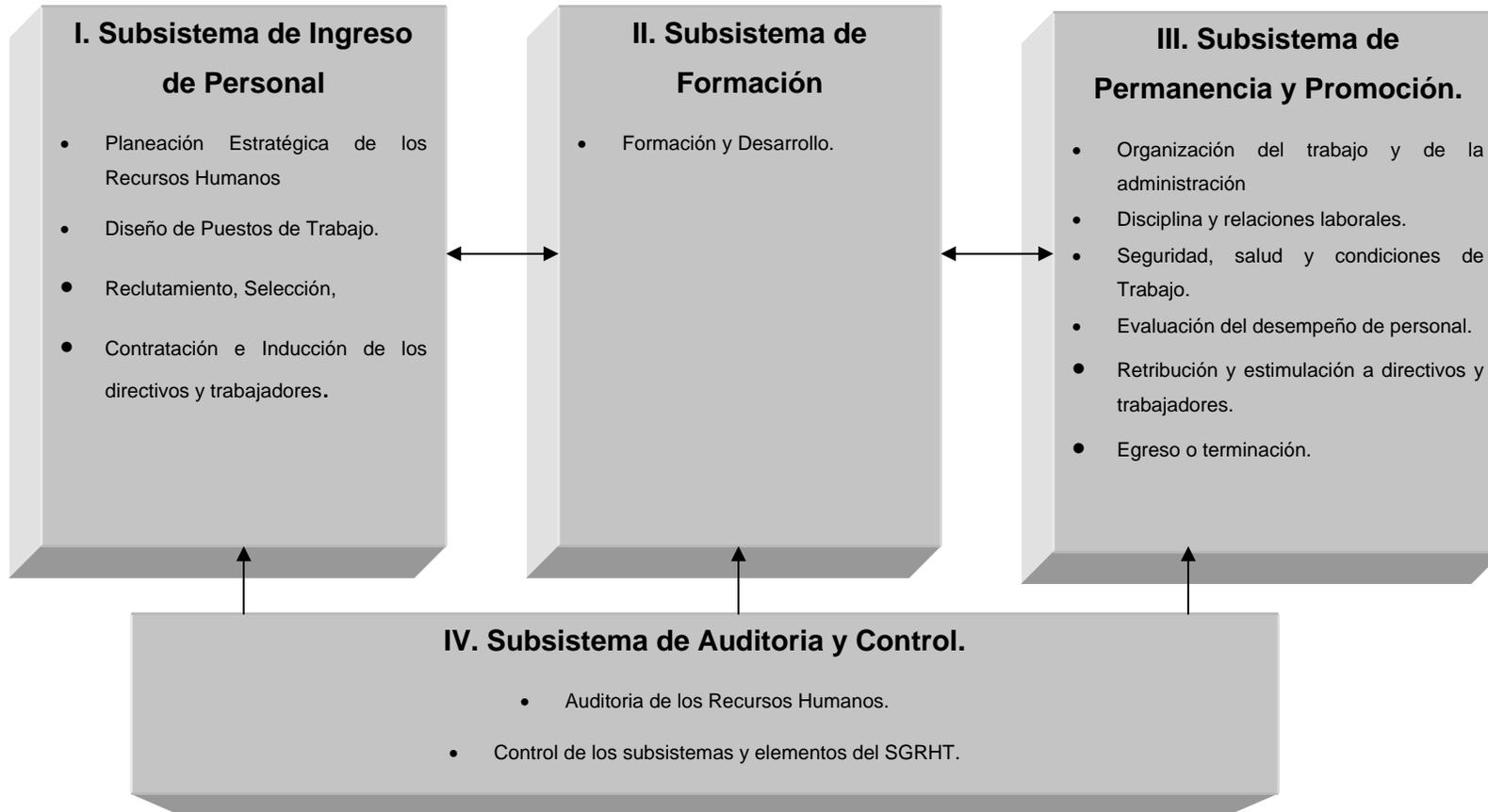
Anexo 6. Modelo de Administración de Recursos Humanos (Chiavenato, 1988)



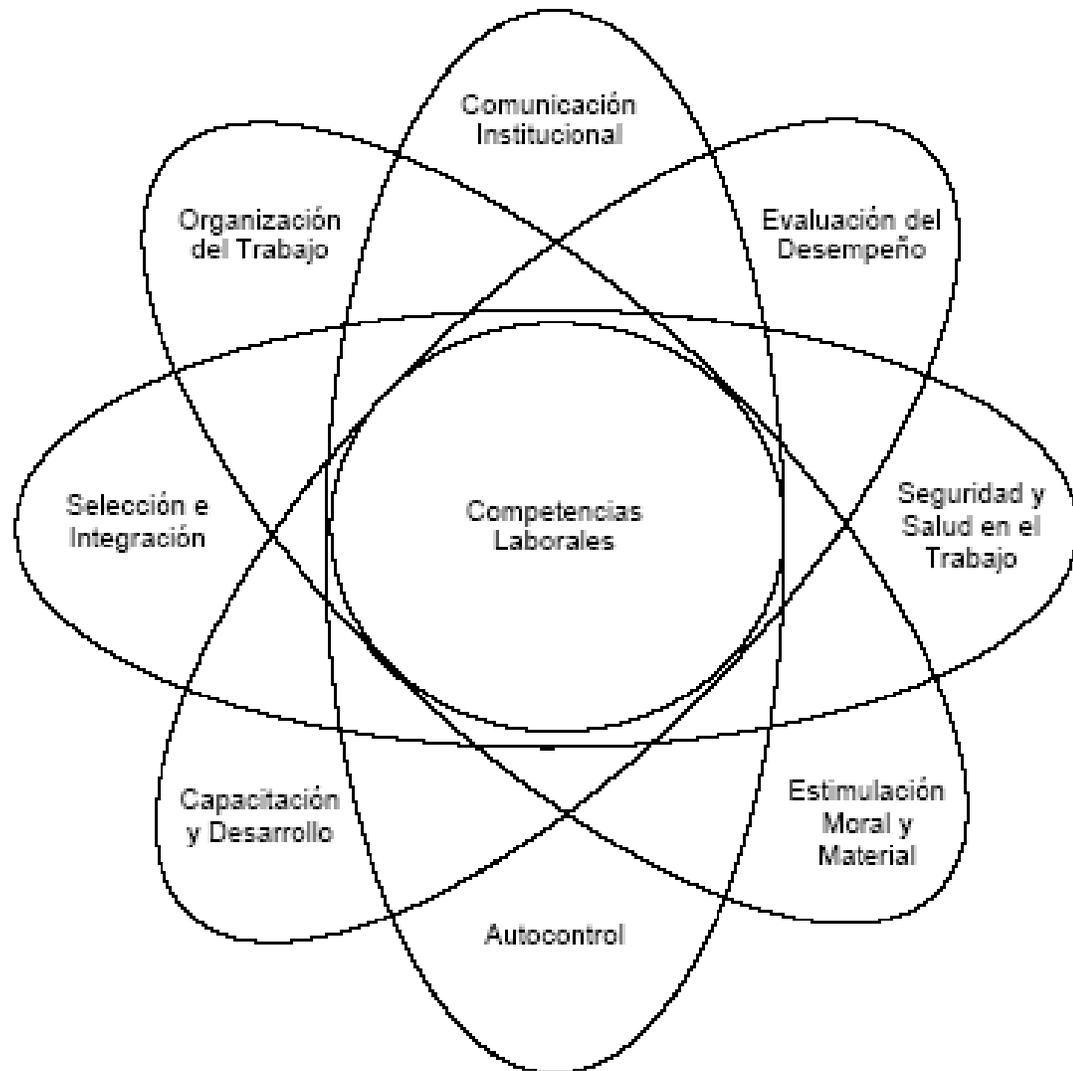
Anexo 7. Modelo de Gestión de Recursos Humanos y Mapa de Beer et al. (1992)



Anexo 9. Modelo de Gestión de Recursos Humanos en el Turismo (1997)



Anexo 8. Modelo Cubano para el diseño e implementación del Sistema de Gestión Integral de Capital Humano (SGICH - 2007)



Anexo 10. Subsistemas e indicadores para evaluar la eficacia de la GRH.

SUBSISTEMAS	INDICADORES
I. Ingreso de Personal.	<p>1.1 Planeación Estratégica de los Recursos Humanos.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Distribución de la plantilla atendiendo al sexo, la edad, el nivel de escolaridad, la categoría ocupacional y el grado de implicación del personal. • Naturaleza de las personas en el trabajo. <p>1.2 Análisis y descripción de cargos y puestos de trabajo.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Porcentaje de cargos y puestos de trabajo que constan de un estudio de análisis y descripción. • Calidad del análisis y descripción de los cargos y puestos de trabajo. <p>1.3 Reclutamiento y selección del personal.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Porcentaje de trabajadores seleccionados de acuerdo con el proceso de reclutamiento y selección. • Proporción de candidatos por solicitudes. <p>1.4 Contratación del personal.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Media de días utilizados para cubrir un puesto vacante.
II Subsistema de Formación.	<p>2.1 Formación y Desarrollo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Porcentaje de empleados que participan y completan programas de formación. • Total de horas dedicada a formación. • Cantidad de dinero dedicado a formación. • Grado en que los programas de formación satisfacen las necesidades de los empleados y de la empresa.
III. Subsistema de Permanencia y Promoción del Personal.	<p>3.1 Organización del trabajo.</p> <p>3.2 Disciplina y relaciones Laborales.</p> <p>3.3 Seguridad, salud y condiciones de trabajo.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Índice de incidencia, gravedad, de frecuencia,

	<p>coeficiente de mortalidad, tasa de mortalidad.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Inventario de riesgos Laborales. <p>3.4 Evaluación del desempeño.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Porcentaje de distribución de las puntuaciones de la evaluación del rendimiento de los trabajadores. • Índice de conformidad con la evaluación del desempeño. • Nivel de utilización de las evaluaciones de E.D para selección. • Nivel de utilización para formación. <p>3.5 Retribución y estimulación.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Porcentaje de problemas con los salarios por número de empleados. • Satisfacción del empleado con el salario. • Porcentaje de aumentos salariales por niveles de rendimiento por empleado. • Porcentaje de descuentos salariales por evaluación y por incumplimiento del plan por empleado. • Media de aumentos salariales por niveles de rendimiento. • Media de descuentos salariales por evaluación y por el incumplimiento del plan. <p>3.6 Egreso o terminación de la relación laboral.</p>
<p>IV Subsistema de Auditoría y Control.</p>	<p>4.1 Auditoria y control (Indicadores de eficacia global).</p> <ul style="list-style-type: none"> • Índice de ausentismo laboral y rotación del personal. • Cantidad de dinero que se deja de ingresar por concepto de rotación de personal. • Productividad. • Promedio de Trabajadores. • Salario Medio. • Costo de salario por peso de ingreso. <p>Nivel de Satisfacción de los clientes.</p>

Anexo 11. Encuesta para la naturaleza de las persona.

A. Motivaciones.

1. ¿Le gusta el trabajo que realiza? ¿Por qué?
2. ¿Se siente estimulado en esta empresa?. En caso negativo explique su respuesta.
3. ¿Cree que desempeña correctamente su trabajo? Justifique.
4. ¿Considera que puede realizar otras funciones? ¿Cuáles?
5. ¿Le gustaría recibir cursos de superación? ¿Cuáles?
6. ¿Cuáles son sus actuales aspiraciones profesionales?

B. Clima laboral.

Circule el número que indica su visión del clima actual y el número que indica el clima deseado por usted.

1	No hay cordialidad ni apoyo en la organización	Actual 1 2 3 4 5 6 7 Deseado 1 2 3 4 5 6 7	La cordialidad ni el apoyo son típicos entre los miembros
2	La satisfacción no es característica de la organización	Actual 1 2 3 4 5 6 7 Deseado 1 2 3 4 5 6 7	La satisfacción es muy característica de la organización
3	Se ignora, crítica o desestimula a los miembros.	Actual 1 2 3 4 5 6 7 Deseado 1 2 3 4 5 6 7	Se reconoce el trabajo de los miembros y se les estimula positivamente
4	Las tareas, actividades y objetivos representan bajos niveles de exigencia o desafío	Actual 1 2 3 4 5 6 7 Deseado 1 2 3 4 5 6 7	Las tareas, actividades y objetivos representan un gran desafío
5	La organización es confusa o caótica.	Actual 1 2 3 4 5 6 7 Deseado 1 2 3 4 5 6 7	La organización es ordenada y tiene metas claras.
6	No se da ninguna responsabilidad a los miembros.	Actual 1 2 3 4 5 6 7 Deseado 1 2 3 4 5 6 7	Se pone gran énfasis en la responsabilidad personal.
7	La organización no permite desarrollar todo el potencial creativo y de habilidades.	Actual 1 2 3 4 5 6 7 Deseado 1 2 3 4 5 6 7	La organización permite desarrollar todo el potencial creativo y de habilidades.
8	No hay motivación por el trabajo en la organización	Actual 1 2 3 4 5 6 7 Deseado 1 2 3 4 5 6 7	Hay una gran motivación por el trabajo en la organización

C. Administración por objetivos.

1. Como valora el nivel de participación de los objetivos que se le asignan.

Bajo 1 2 3 4 5 6 7 Alto

2. Como valora el nivel de comunicación entre usted y su jefe al establecer objetivos.

Bajo 1 2 3 4 5 6 7 Alto

3. En que medidas las energías del grupo se encausan para resolver conflictos y laborar verdaderamente como equipo.

Bajo 1 2 3 4 5 6 7 Alto

Anexo 12. Encuesta sobre delegación.

Este cuestionario incluye una serie de actividades comunes en el entorno laboral, elegidas de forma aleatoria y representadas por afirmaciones propuestas para su desempeño. Tiene que catalogar marcando con una cruz (X) cada una de ellas en las decisiones siguientes.

D: Delegar totalmente.

DP: Delegar parcialmente.

ND: No delegar (indelegable).

No	1 Proposiciones	D	DP	ND
1	Entrevistarse con un solicitante de empleo para evaluar los datos preliminares.			
2	Escribir a máquina un formulario para la aprobación de un gasto o un informe para el consejo de dirección.			
3	Asignar al empleado A una importante tarea hasta entonces desempeñada por su menos competente compañero B.			
4	Reunir datos y cifras para hacer un calculo previo (solo estimativo) de los principales parámetros del presupuesto del inmediato periodo.			
5	Hacer un inventario de las necesidades, a emitir hacia el abastecimiento de las previsiones de recursos e insumos del mes.			
6	Explicar a un empleado la causa por la que va ser trasladado a otro puesto de trabajo.			
7	Asistir a una reunión por usted.			
8	Solicitar los servicios de mantenimiento para arreglar una avería.			
9	Explicar a uno de los empleados la solución a un problema repetitivo.			
10	Enseñar a un nuevo empleado los métodos y propósitos generales de su departamento.			
11	Resolver una incidencia o queja que afecte al cliente.			
12	Recepcionar un nuevo empleado.			
13	Confeccionar listado de clientes preferentes con mayor potencial de crecimientos en los negocios.			

Fuente adaptada del Manual de Formación del PSI.

Anexo 13. Encuesta Likert

Instrucción: Este cuestionario es aplicado con el objetivo de conocer las características organizativas de la empresa. Su colaboración es de suma importancia. Es anónima. Marque con X en el espacio que considere.

1. ¿Cuánta confianza tiene en sus subordinados?

Ninguna	Poca	Bastante	Completa
0 _____	5 _____	10 _____	15 _____
		20 _____	_____

2. ¿Cuánta confianza tiene en su superior usted?

Ninguna	Poca	Bastante	Completa
0 _____	5 _____	10 _____	15 _____
		20 _____	_____

3. ¿Se sienten libres los empleados para hablar con los jefes?

Poco	Bastante	Suficientemente	Completamente
0 _____	5 _____	10 _____	15 _____
		20 _____	_____

4. ¿Con qué frecuencia se piden y se ponen en práctica ideas de los subordinados?

Raras veces	A veces	A menudo	Muy frecuentemente.
0 _____	5 _____	10 _____	15 _____
		20 _____	_____

5. ¿Para motivar se utiliza:

El miedo, amenaza y castigo a veces premios.	Premios y quizás castigo	Premios y quizás castigo y participación	participación o premios.
0 _____	5 _____	10 _____	15 _____
		20 _____	_____

6. ¿A qué nivel se siente la necesidad de alcanzar los objetivos de la organización?

Solo en el más alto	A nivel directivo	En casi todos los niveles	En todos.
0 _____	5 _____	10 _____	15 _____
		20 _____	_____

7. ¿Existe una labor en equipo?

Poca	Alguna	Bastante	Mucha
0 _____	5 _____	10 _____	15 _____
		20 _____	_____

8. ¿Dirección por la que fluye la comunicación?

Hacia abajo	En gran medida hacia abajo	hacia abajo hacia arriba.	Hacia abajo, hacia arriba y entre iguales
0 _____	5 _____	10 _____	15 _____
		20 _____	_____

9. ¿Cómo aceptan los subordinados las comunicaciones de los superiores?

Con sospecha	Con indiferencia	Con cautela	en general se acepta
0 _____	5 _____	10 _____	15 _____
		20 _____	_____

10. ¿Es exacta la comunicación ascendente?

Casi nunca	A veces	A menudo	Casi siempre
0 _____	5 _____	10 _____	15 _____
		20 _____	_____

11. ¿Hasta qué punto los jefes comprenden los problemas de sus subordinados?

Muy poco Algo Bastante Mucho
0 ———— 5 ———— 10 ———— 15 ———— 20

12. ¿A qué nivel se toman las decisiones?

Generalmente arriba del todo Las importantes a alto nivel, algo de delegación y mucho control. Las importantes a alto nivel, las demás a nivel inferior se delega bastante A todos los niveles y con buena integración
0 ———— 5 ———— 10 ———— 15 ———— 20

13. ¿Se corresponsabilizan los subordinados de las decisiones que afectan su trabajo?

Casi nunca A veces se les consulta Casi siempre se les consulta Corresponsabilidad
0 ———— 5 ———— 10 ———— 15 ———— 20

14. ¿Contribuye a la gente el modo como se toman las decisiones?

No mucho Poco Algo Mucho
0 ———— 5 ———— 10 ———— 15 ———— 20

15. ¿Como se fijan los objetivos?

Con órdenes Órdenes con petición de comentario Se consulta antes de decidir Se decide en grupo
0 ———— 5 ———— 10 ———— 15 ———— 20

16. ¿Se aceptan los objetivos fijados?

Solo exteriormente, hay oposición pasiva Hay cierta resistencia pasiva. A veces hay resistencia pasiva. Siempre o casi siempre.
0 ———— 5 ———— 10 ———— 15 ———— 20

17. ¿Dónde se realizan las funciones de control?

Solo en el vértice, de la organización En los altos niveles A alto nivel con delegación a nivel medio. A todos los niveles.
0 ———— 5 ———— 10 ———— 15 ———— 20

18. ¿Responde el sindicato a los intereses de los trabajadores?

Solo exteriormente poco. Hay cierta resistencia bastante. A veces hay resistencia suficiente. Siempre o Mucho
0 ———— 5 ———— 10 ———— 15 ———— 20

19. ¿Para qué se utilizan los datos de control?

Para dar órdenes y castigar. Para premiar y castigar. Para premiar y a veces ayudar a mejorarse. Para autoguiar y solucionar problemas coordinados.
0 ———— 5 ———— 10 ———— 15 ———— 20

Anexo14. Lista de chequeo.

1. Se incumplen requisitos de seguridad específicos para el diseño y construcción de superficies de trabajo fijas o temporales que se usan en el puesto o en la actividad de trabajo:
 - 1.1. Por falta de rigidez y estabilidad que provocan oscilaciones
 - 1.2. Por tener peldaños o plataformas inclinados, deformados, resbalosos (sin rugosidades), etc.
 - 1.3. Por tener peldaños muy espaciados (más de 30 cm), muy juntos (menos de 20 cm) o con separación irregular entre ellos
 - 1.4. Existen escaleras sin pasamanos o con los pasamanos rotos
 - 1.5. Las escaleras resultan muy inclinadas y peligrosas (más de 2.5 m de altura y más de 500 de inclinación)
 - 1.6. Las escaleras son muy estrechas e incómodas de subir (menos de 40 cm en escaleras de peldaños o menos de 60 en escaleras de escalones)
 - 1.7. Hay escaleras de más de 4m de altura sin descansos o plataformas intermedios.
 - 1.8. En escaleras verticales de más de 5m de altura no existe protector dorsal (tipo jaula) a partir de los 2,5 m
 - 1.9. Las barandas son muy bajas, a menos de 1m de altura o muy altas sin barra horizontal intermedia
2. Los tubos intermedios de las barandas tienen una separación excesiva y no cumplen las recomendaciones generales dadas por:

LONG. BARANDA (m)	TUBOS INTERMEDIOS
1,4	0
1,4-2,4	1
2,4-3,6	2
3,6-4,8	3
4,8-6,0	4

3. Poco espacio funcional de las escaleras, pasillos, plataformas, etc. debido a sus dimensiones o a la posición respecto a otros elementos
4. Se incumplen otros requisitos específicos de seguridad no relacionados anteriormente
5. Por razones de diseño o de construcción, es insuficiente el espacio funcional para la realización segura de las actividades normales productivas, de mantenimiento, de transporte o de almacenaje (temporal o permanente)
6. Por razones de diseño o de construcción, existen elementos constructivos o partes de instalaciones que son propios del proceso, pero que dificultan el paso
7. Falta de superficies de trabajo adecuadas para ejecutar una operación o se utilizan superficies improvisadas.
8. Ubicación de elementos o medios en lugares poco visibles o accesibles, lo que obliga al trabajador a adoptar posiciones peligrosas para llegar a los mismos. Ej: válvulas, copillas de engrase, etc.
9. Las superficies de trabajo se hacen riesgosas debido a su mal estado técnico, como resultado de su uso y/o de la falta de mantenimiento (huecos, desniveles, grietas), del mal estado de tapas, rejillas, tableros, atarjeas, registros, etc.
10. Las superficies de trabajo con riesgos de caída a distintos niveles, se hacen peligrosas por la ausencia o mal estado técnico de barandas u otros elementos de protección.
11. Las superficies de trabajo se tornan peligrosas debido al derrame de líquidos , dado por:
 - 11.1. Problemas de diseño de las instalaciones con ubicación inadecuada de escapes y desagües.
 - 11.2. Ausencia, deficiencia o mal estado técnico de elementos que impidan su caída o acumulación (recogedores de grasa, sistemas de recolección o drenaje, etc.)
 - 11.3. Mal estado técnico de instrumentos para el control del nivel en tanques o para el control de volúmenes de descarga o llenado en operaciones de transportación y envase.
12. Existe falta de orden por acumulación de objetos, desechos, herramientas, etc.
13. Existe falta de limpieza
14. Existe falta o insuficiente señalización de zonas peligrosas, vías de circulación de medios de transporte interno, vías de evacuación, etc.
15. Existe falta de iluminación en zonas de paso, superficies y áreas peligrosas.
16. La organización, la señalización y la reglamentación del recorrido y de las vías de circulación interna, es deficiente y puede provocar accidentes
17. Son deficientes las condiciones de mantenimiento del lugar de trabajo ((construcción, instalación), pudiendo provocar accidentes (derrumbes, desplome, etc.)

18. En superficies y lugares de trabajo donde se requiere el uso de EPP:

18.1. Se carece de estos medios

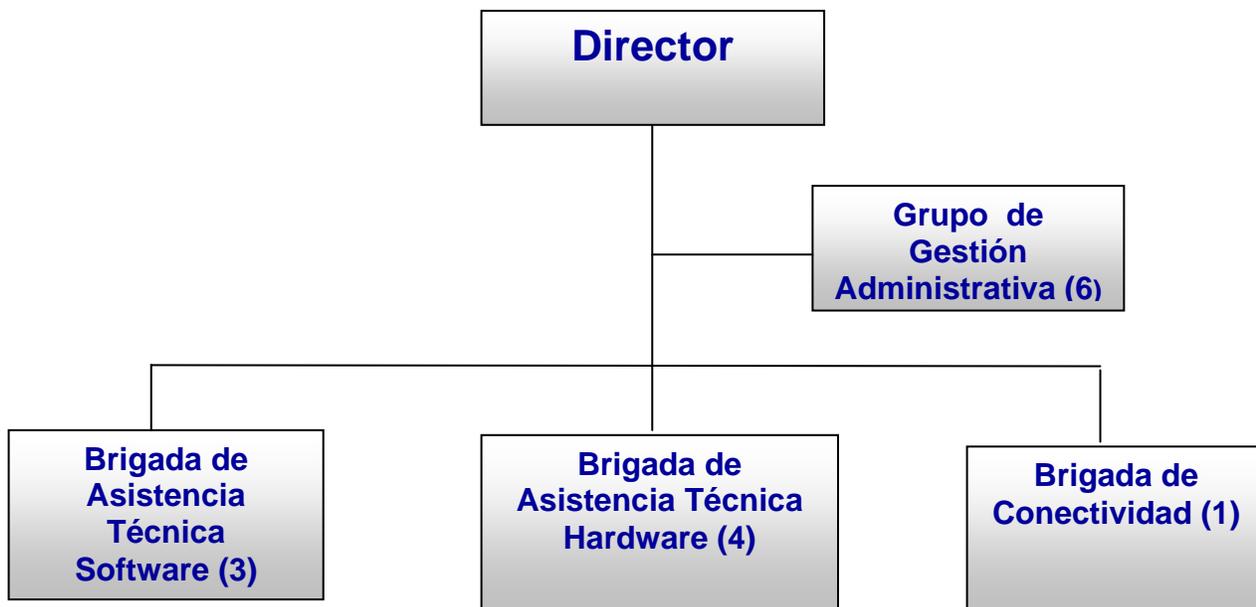
18.2. Se logra protección parcial por no ser idóneos los equipos existentes

18.3. Se logra protección parcial debido al mal estado técnico de los EPP

18.4. Faltan elementos adecuados para la sujeción de EPP contra caídas

19. Se desconocen y/o incumplen reglas de seguridad relacionadas con el uso de superficies de trabajo fijas o temporales para realizar trabajos en altura

Anexo 15. Estructura Organizativa de la UEB GET Villa Clara.



Anexo 16. Levantamiento de riesgos por áreas UEB GET-VC

Áreas Afectadas	Riesgos Identificados	Propuesta de Medidas Preventivas	Responsable	Fecha Cmpto
Comercial Nodo – RRHH Director Economía. Hardware Software Almacén	Potencial eléctrico en los exteriores de los equipamientos por no tener la certificación de la tierra física instalada.	Gestionar la certificación de la tierra física instalada.	31/10/2010	Oswaldo Martínez
	Mobiliario Inadecuado	Gestionar la solicitud de compra de mobiliario que cumpla con las medidas ergonómicas.	31/12/2010	Oswaldo Martínez
Nodo – RRHH (1) Economía (1) Almacén (1) Hardware (2)	Monitores sin protector de pantalla	Comprar protector de pantalla a los monitores.	30/09/2010	Lázaro Peña
Director	Conductores eléctricos al descubierto.	Introducir los conductores eléctricos en las regletas.	31/07/2010	Oswaldo Martínez
	Escasa iluminación en el puesto de trabajo.	Cambio del puesto de trabajo hacia un lugar de mayor iluminación.	31/07/2010	Oswaldo Martínez

Lobby Baño Software Almacén	Caja eléctrica sin cubierta protectora.	Poner cubierta protectora a la caja eléctrica.	31/07/2010	Daniel Neyra
Software	Monitor deteriorado que no garantiza una correcta salud visual (2).	Arreglar o Cambiar monitores que se encuentran en mal estado.	30/09/2010	Oswaldo Martínez
Hardware Almacén	Atropa miento por o entre objetos.	Organización de la oficina.	31/07/2010	José Lemes Daniel Neyra
Áreas Exteriores	Rejilla del drenaje y bases de tubos metálicos sobre el nivel del piso	Eliminar las bases de los tubos e instalar la rejilla al nivel del piso.	31/12/2010	Oswaldo Martínez
	Pasillos laterales obstruidos por instalación de aires acondicionados	Señalizar con colores las partes salientes y colocar puertas que impida el acceso.	31/12/2010	Oswaldo Martínez
	Existe posibilidad de caída desde altura cuando se accede a la azotea.	Instalar un medio de acceso seguro.	31/10/2010	Oswaldo Martínez
Pantry	Puesta del pantry en mal estado que permite la entrada de animales.	Cambiar puerta en el área del Pantry.	31/07/2010	Daniel Neyra
	Caídas al mismo nivel	Compra de calzado antirresbalable para la auxiliar general de servicio	31/10/2010	Oswaldo Martínez

Hardware	Inhalaciones de sustancias nocivas.	Compra de filtros de respiración para cuando realicen trabajos que lo requieran.	31/07/2010	Oswaldo Martínez Martínez
Hardware Nodo	Contactos eléctricos en las reparaciones de equipos.	Compra de botas dieléctricas para evitar los contactos eléctricos.	31/10/2010	Oswaldo Martínez Martínez
Almacén	Caída de objetos en manipulación	Compra de botas con casquillo de acero para evitar posibles golpes.	31/10/2010	Oswaldo Martínez Martínez
Nodo	Caídas a distintos niveles	Contratar los servicios de torreros profesionales.	Inmediato	Oswaldo Martínez Martínez

Anexo 17. Principales indicadores económicos del subsistema de auditoría y control.

Indicadores	U.M	Trimestre Abril – Junio		Mes Junio		% Cpto Mes
		Plan	Real	Plan	Real	
Ingresos totales	M.P	127,50	149,10	43,80	50,20	1,15
Promedio de trabajad.	uno	15	15	15	15	1,00
Fondo de Salario.	MP	33,90	35,00	11,30	10,20	0,90
Salario Medio (SM)	Pesos	753,33	777,78	753,33	680,00	0,90
Ing. Medio total x trab.	Pesos	8500,00	9940,00	2920,00	3346,67	1,15
Sal.x Peso de ingreso total.	Pesos	0,27	0,23	0,26	0,20	0,79
Costo y Gastos totales	MP	103,80	100,00	34,60	32,00	0,92
Utilidad en Moneda Total	MP	23,70	49,10	9,20	18,20	1,98
VAB	MP	85,20	99,40	28,40	34,00	1,20
PT (VAB)	Pesos	5680,00	6626,67	1893,33	2266,67	1,20
Relación SM/Pt	Pesos	0,13	0,12	0,40	0,30	0,75
Correlación SM/Pt	%	0,884955		0,753982		

Anexo 18. Resultados obtenidos de la valoración de los expertos.

Expertos (k)	FACTORES (N)											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Experto 1	1	3	11	4	9	10	12	8	2	7	5	6
Experto 2	2	4	12	6	8	9	11	7	1	5	3	10
Experto 3	2	5	9	6	7	10	11	8	1	3	4	12
Experto 4	1	4	10	5	8	9	11	7	2	3	6	12
Experto 5	2	3	9	4	8	10	11	7	1	5	6	12
Experto 6	3	2	10	5	7	9	12	8	1	4	6	11
Experto 7	1	4	11	6	9	10	12	8	2	5	3	7
Experto 8	2	5	9	6	8	10	11	7	1	4	3	12
Experto 9	1	3	10	4	7	9	12	8	2	6	5	11
Rj	15	33	91	46	71	86	103	68	13	42	41	93

**Anexo 19. Resultados de la Prueba W de Kendall según la
utilización del software SPSS.**

Rangos

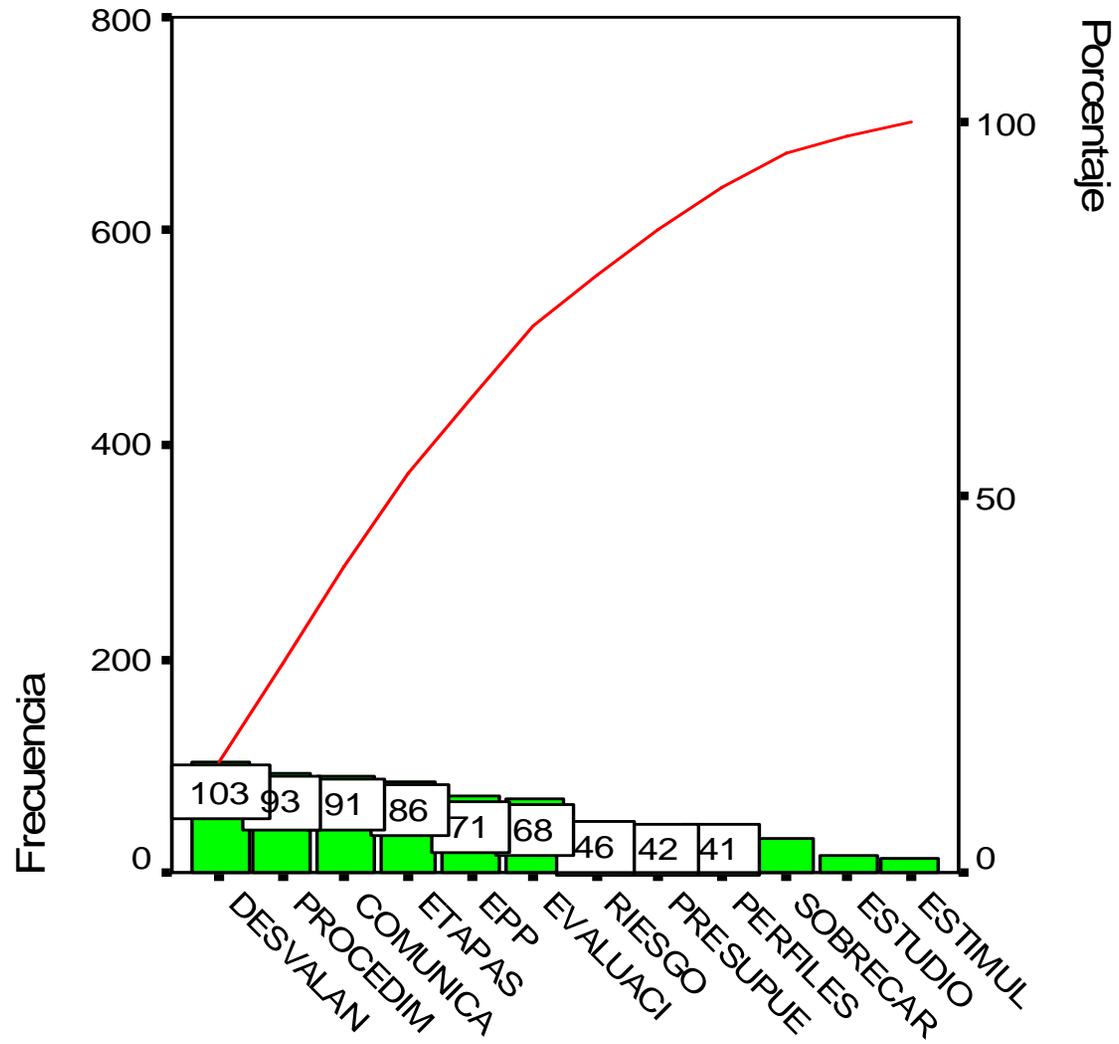
	Rango promedio
ESTUDIO	1,67
SOBRECARGAR	3,67
COMUNICAR	10,11
RIEGOS	5,11
EPP	7,89
ETAPAS	9,56
DESBALANCE	11,44
EVALUACION	7,56
ESTIMULAR	1,44
PRESUPUESTO	4,67
PERFILES	4,56
PROCEDIMIENTOS	10,33

Estadísticos de contraste

N	9
W de Kendall ^a	,913
Chi-cuadrado	90,402
gl	11
Sig. asintót.	,000

a. Coeficiente de concordancia de Kendall

Anexo 20. Diagrama de Pareto.



Análisis de funciones y tareas:

El análisis de Tareas y Funciones tiene como objetivo lograr un aprovechamiento óptimo de los recursos laborales mediante la simplificación, completamiento y enriquecimiento del trabajo.

El modelo adjunto recoge el conjunto de funciones y tareas que se realizan en el puesto de trabajo, así como su periodicidad.

Columna No	Instrucciones
1	Se colocará el número de orden de la tarea que se relaciona.
2	Se relacionarán todas las funciones o tareas que realiza el trabajador en su puesto de trabajo. Ej. Mecanografiar cartas, informes de servicios, etc.
3 y 4	Propia de la ocupación o cargo. Se marcará con una cruz en la columna correspondiente.
5	Duración en horas. Se especificará la duración de cada tarea cada vez que se realiza. Si la tarea se repite varias veces, se señalará la cantidad en la columna <i>observaciones</i> .
6,7,8,9 y 10	Frecuencia. Se marcará con una cruz la frecuencia con que se realiza la tarea; D iaría, S emanal, Q uincenal y M ensual cuando sea otra frecuencia se marcará una cruz en O tra y se señala la frecuencia en <i>observaciones</i> .
11	Complejidad. Expresa el grado de complejidad que según el trabajador tiene la tarea. Se colocará la letra correspondiente; simple(S), media(M), compleja(C).

Pie del modelo:

Una vez revisado el contenido del modelo el trabajador escribirá su nombre y apellidos y firmará certificando la veracidad de la información. El jefe inmediato superior revisará y aprobará la información suministrada.

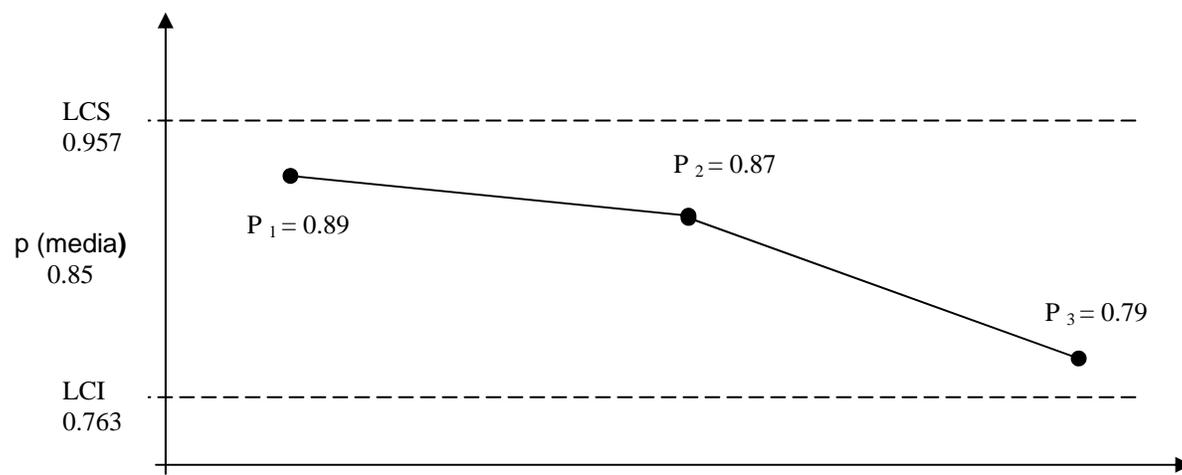
Nombre del Trabajador: _____

Nombre Jefe Inmediato Superior: _____

Anexo 23. Resumen de observaciones instantáneas realizadas en la brigada de hardware.

CONCEPTO	Cantidad Observ.	Por ciento (%)	Tpo. Obs. (min.)
JL (Jornada laboral)	348	100	530
TT (Tiempo de trabajo)	298	86	454
TPC (Tiempo preparativo conclusivo)	12	3	18
TO (Tiempo operativo)	259	74	394
TS (Tiempo de servicio)	27	8	41
TI (Tiempo de interrupciones)	50	14	76
TDNP (Descanso y necesidades personales)	0	0	0
TIRTO (Determ. por la tecnología y org. del trab.)	0	0	0
TINR (No reglamentadas)	9	3	14
TIDO (Violaciones de la disciplina laboral)	26	7	40
TIOC (Otras causas administrativas)	15	4	23

Anexo 24. Grafico de control para determinar las observaciones que salen fuera de los límites.



Resumen de observaciones instantáneas (Por puesto de trabajo)

Empresa, Unidad:				Dpto., Taller:							
Nombre del trabajador:				Fecha:							
DESGLOSE DE LOS GASTOS DE TIEMPO											
CONCEPTO	Cantidad de Observaciones	Por ciento (%)	Tpo. Obs. (min.)	Tiempo Proyectado							
				Min	%						
2 JL											
TT											
TTR											
TTN											
TPC											
TO											
TP											
TA											
TS											
TTS					----	----					
TTNR					----	----					
TI											
TIR											
TDNP											
TIRTO											
TINR					----	----					
TITO					----	----					
TIDO					----	----					
TIC					----	----					
TIOC					----	----					
Vt		----	----		----	----					
DESGLOSE DE TINR											
3 CONCEPTO	TITO			TIDO			TIC		TIOC		
Cant. de Obs.											
Por ciento (%)											
Minutos											
Tiempo operativo/unidad (To/u) =				Norma de tiempo (Nt) =							
Norma de producción (Np) =				Normador:							

Anexo 26. Observaciones en minutos de cada actividad que realiza la brigada de hardware.

Actividad	Tiempo de cada muestra (min)										Tiempo medio
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Mantenimiento a PC	90	100	110	95	105	90	100	95	110	110	100.5
Reparación de PC	60	75	60	60	75	70	60	60	65	60	64.5
Reinstalación de PC	180	200	185	195	190	180	200	180	185	190	188.5
Reparación de impresora o UPS (simple complejidad)	90	75	80	85	90	75	80	85	90	90	84
Reparación de impresora o UPS (alta complejidad)	180	185	190	185	180	195	190	185	185	190	186.5
Reparación de monitor	200	195	200	180	195	200	190	195	195	200	195
Elaboración de dictamen técnico	60	55	50	56	60	54	55	60	55	50	55.5

Anexo 27. Mediciones necesarias de cada actividad que realiza la brigada de hardware

Actividad	X media (TO/u)	R (max-min)	N
Mantenimiento a PC	105	20	6.44
Reparación de PC	64.5	15	9.61
Reinstalación de PC	189	20	1.99
Reparación imp. Simple	84	15	5.67
Reparación imp. Compleja	186.15	15	1.15
Reparación de monitor	195	20	1.87
Elaboración del dictamen	55.5	10	5.77

Anexo 28. Encuesta de clima organizacional

ESTIMADOS TRABAJADORES:

La Dirección de la entidad está realizando una encuesta para retroalimentarse sobre los aspectos que inciden en la satisfacción laboral de los trabajadores, para lo cual recaba de su sincera colaboración.

1. ¿Cree que su opinión cuenta para la toma de decisiones en la entidad?

Siempre ____ A veces ____ Generalmente ____ Rara vez ____ Nunca ____

2. Ud. concibe a la entidad donde radica como:

Una familia ____ Un grupo de amigos ____ Un grupo de conocidos ____ Un grupo de compañeros ____ Un conglomerado de personas que comparten con Ud. objetivos comunes ____ Una selva ____

3. ¿Cómo considera que son sus relaciones interpersonales dentro de su marco laboral?

Buenas ____ Malas ____ Regulares ____ Necesarias ____

4. ¿Cuáles son las vías más comunes que utiliza para establecer esta relación? (Puede escoger hasta tres por orden de uso).

Correo o Chat ____ Matutinos ____ Mural ____ Reuniones ____ Actividades festivas ____ Conversación "cara a cara" ____

5. Enumere por orden de importancia, cuáles son los medios más efectivos a la hora de hacerle llegar alguna información. Comience señalando con el número 1 el más importante para Ud. y así sucesivamente.

Correo o chat ____ Boletines ____ Murales ____ Reuniones ____ Actividades festivas ____ Matutinos ____ Conversación "cara a cara" ____

6. Teniendo en cuenta los medios de comunicación que se emplean para ello, cree que la información llega a ud. de la forma mas conveniente (puede elegir hasta tres):

Con la calidad que requiere ____ Rápida ____ Efectiva ____ Atrasada ____

Por partes ____ Tergiversada ____ Incompleta ____ Confusa ____

7. Las orientaciones que son recibidas por Ud. tienen su origen generalmente en:

El puesto de trabajo donde labora ____

La máxima dirección ____

En otros departamentos de la entidad ____

8. ¿Con qué periodicidad Ud. se reúne con su jefe?

Siempre ____ Frecuentemente ____ Ocasionalmente ____ Rara vez ____ Nunca ____

9. Considera usted que las condiciones de trabajo son

Buenas ____ Regulares ____ Malas ____

10. Que sugerencias usted daría para mejorar las condiciones de trabajo

11. Considera que las acciones de capacitación mejoran su desempeño.

Sí ____ no ____ algunas ____

12. Que se puede hacer para que sean óptimas

13. Son adecuada y oportunamente estimulados moralmente los trabajadores por su desempeño laboral.

Si ____ no ____ a veces ____

14. Como pudiera mejorarse la estimulación moral:

15. Considera usted que se la da la adecuada atención a los temas relacionados con la seguridad y salud del trabajo.

Mucho ____ Normal: ____ Poco ____ Ninguno: ____

16. Que sugiere para mejorarla.

17. Considera que el sistema de estimulación material es el adecuado

Sí ____ No ____

18. Sugerencias sobre el sistema propuesto.

Gracias por su tiempo.

Anexo 29. Plan de medidas derivadas del estudio de clima organizacional realizado a los trabajadores de la brigada de asistencia técnica a hardware.

Nº	Asociada al punto de	Medida o acción a ejecutar	Fecha de Cump.	Respon- sable.
1	Las Condiciones de Trabajo	Continuar mejorando las condiciones de trabajo referente a la adquisición de mobiliario adecuado, herramientas para trabajar y transporte.	I semestre / 2010	Director
2	Superación y Capacitación	Complementar las acciones que ejecuta la UEB sobre el personal de las áreas de asistencia técnica hardware, con acciones desarrolladas por los entrenadores de la empresa nacional.	I Semestre / 2010	Esp. C en Gest. de RH
3	La Estimulación Moral	Utilizar más el mural para la divulgación de los resultados emulativos del centro, así como el reconocimiento personal en lugares como matutinos, reuniones sindicales, etc.	mensual	Sec. Gral Secc. Sindical
4	La Estimulación Material	Proponer un sistema de pago que vincule directamente a los trabajadores de esta área con sus resultados.	II Semestre 2010	Director