



UNIVERSIDAD DE HOLGUÍN
“OSCAR LUCERO MOYA”
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

Trabajo de Diploma

Molino de Maíz

TITULO: Análisis del Aprovechamiento del Capital Humano en la Empresa Molinera-Confitera de Holguín.

AUTORA: Ana Delia Aguilera Simón.

TUTORA: MsC.Nilsa Avila Leyva.

CONSULTANTE: MsC. Andrés Gustavo Zaldivar Carmenate.

Holguín 2009



DEDICATORIA

A mis padres por amarme, exigirme en todo momento y darme el preciado privilegio de vivir,

A mi novio Yasser por enseñarme las cosas lindas de la vida, estar a mi lado incondicionalmente cuando lo necesito y por darme tanto amor,

A mi hermano por ser una parte de mí y a mi cuñada por apoyarme,

A mi abuelo Ruger por ser la luz que guía mi camino,

A mis abuelas por aconsejarme, darme ese cariño y amor infinito que solo ellas saben dar,

A la memoria de mi abuelito Ramiro que siempre me preguntaba: ¿Cuándo terminas, mama?,

A mis tías, tíos y primos, que por muy triste que yo este, hacen que en mi rostro aparezca una sonrisa,

A Lolita por siempre estar conmigo,

A toda mi familia y amigos.

Anita

AGRADECIMIENTO

En primer lugar a mi madre y a mi abuelo, que sin ellos no hubiera podido realizar mis estudios y este trabajo.

A mi novio por escucharme, guiarme, apoyarme y estar siempre conmigo.

A mi querida Tutora Nilsa Ávila Leyva por ser una amiga, madre y ayudarme incondicionalmente en la confección de este trabajo de Diploma, con una sonrisa siempre en los labios.

A las profesoras Yadirita, Margarita y Ángela por dedicarme un poquito de su tiempo.

A mi segunda madre Ana Moreno y a mi suegra Yoyi.

A Leonardo por tenderme siempre su mano amiga.

A Yamy, Maribel, Leo, Miday y mi abuela Ana por las búsquedas bibliográficas.

A los trabajadores de la Empresa Molinera-Confitera por acogerme en su seno y por ayudarme en la realización de este trabajo, especialmente a: Yudit, Maritza, Andrés y Betsy.

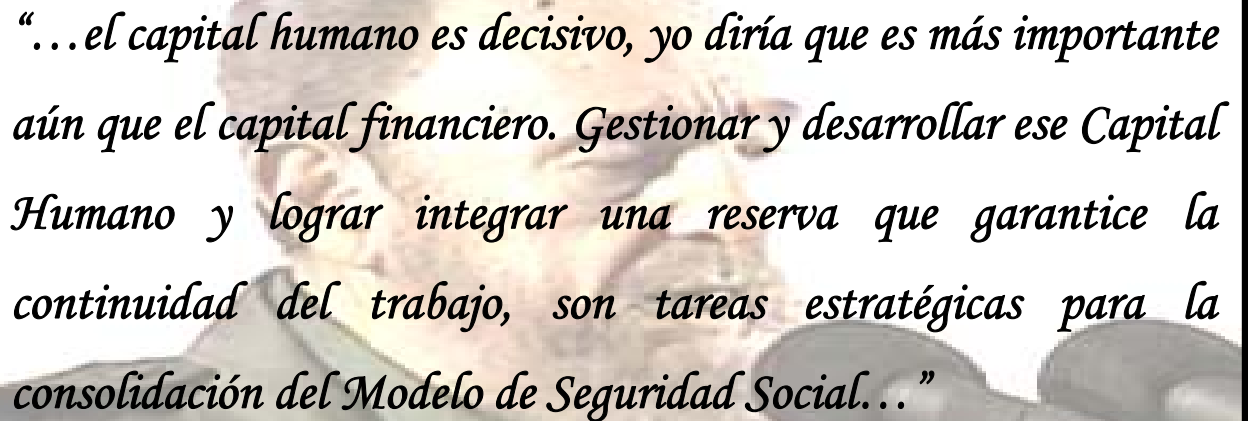
A todos los profesores de la carrera de Economía por dar lo mejor de sí en cada una de sus clases y a mis compañeros de aula con los que he compartido durante cinco años.

A la vida por permitirme llegar a lo que hoy soy.

A todos los que de una forma u otra me brindaron su ayuda:

“Muchísimas Gracias”

PENSAMIENTO

A photograph of Fidel Castro Ruz speaking at a podium. He is wearing a light-colored shirt and a dark tie. The background is slightly blurred, focusing on him. The text is overlaid on this image.

“...el capital humano es decisivo, yo diría que es más importante aún que el capital financiero. Gestionar y desarrollar ese Capital Humano y lograr integrar una reserva que garantice la continuidad del trabajo, son tareas estratégicas para la consolidación del Modelo de Seguridad Social...”

Fidel Castro Ruz

RESUMEN

El presente trabajo de Diploma titulado “Análisis del Aprovechamiento del Capital Humano en la Empresa Molinera-Confitera de Holguín” tiene como objetivo realizar un análisis de los niveles de aprovechamiento del capital humano y formular estrategias para lograr su incremento. Para el logro del objetivo propuesto se requirió la utilización de métodos teóricos y empíricos, entre los que se encuentran: histórico-lógico, análisis y síntesis, inducción-deducción, criterio de expertos y encuestas.

Como resultado del procedimiento aplicado se detectaron las principales causas que propician un bajo aprovechamiento del capital humano en la organización, entre las que se enmarcan: desmotivación laboral, bajos salarios y condiciones de trabajo; además de conocer a través de las encuestas aplicadas que la satisfacción y motivación alcanzan la categoría de regular, mientras el clima laboral se califica de bien; se elaboró la matriz DAFO y se trazaron estrategias adaptativas, teniendo en cuenta que el área de recursos humanos se sitúa en el cuadrante DO, debido a que posee una situación interna desfavorable y una situación externa favorable; por último se elaboró la Matriz Interna-Externa arrojando que se deben seguir estrategias de resistencia.

Luego de un profundo análisis se arribó a conclusiones y recomendaciones que van a permitir mejorar la gestión de los Recursos Humanos en esta organización.

ABSTRACT

The present Diploma's work titled "Analysis the Use of the Human Capital in the Molinera-Confitera Company of Holguín" has as objective to carry out an analysis about the cause that has influence on the low use of the human capital and the formulate of strategies for to contribute to its increment. For to achieve the objective, was required the use of theoretical and empiric methods such as: historical-logical, analysis and synthesis, induction-deduction, expert's judgment and inquiry.

As results of the applied procedure were detected the main causes that propitious a low use of the human capital in the organization, such as: less labour motivation, low wages and work conditions; besides to know through the applied inquiry that the satisfaction and motivation reach the regular category, while the work climate is good; was executed the DAFO Matrix and was design adaptation strategies, keeping in mind that the human resource is located in the DO quadrant, because it possesses an unfavourable internal situation and a favourable external situation; lastly the Internal-External Matrix was elaborated throwing that should be continued resistance strategies.

After a deep analysis it arrived to conclusions and recommendations that will allow improving the Human Resources Administration in this organization.

INDICE

INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I: FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS Y DEL APROVECHAMIENTO DEL CAPITAL HUMANO.....	5
1.1 El Sistema de Gestión de Recursos Humanos. Elementos fundamentales.....	5
1.2 Aprovechamiento del capital humano.....	9
1.3 Variables independientes que influyen en el aprovechamiento del capital humano.....	19
CAPITULO II: PROCEDIMIENTO PARA EL ANÁLISIS DEL APROVECHAMIENTO DEL CAPITAL HUMANO Y APLICACIÓN EN LA EMPRESA MOLINERA-CONFITERA DE HOLGUÍN.....	30
2.1 Procedimiento para el análisis del aprovechamiento del Capital Humano.....	30
2.2 Aplicación del procedimiento para el análisis del aprovechamiento del Capital Humano en la Empresa Molinera Confitera.....	40
CONCLUSIONES.....	66
RECOMENDACIONES.....	68
BIBLIOGRAFÍA.....	69
ANEXOS	

INTRODUCCIÓN

Los avances científicos y técnicos alcanzados, a partir de los años 90, hicieron posible el nacimiento de la conocida era de la información o conocimiento, que se extiende hasta nuestros días y en la cual las tecnologías experimentan grandes transformaciones, no solo en su magnitud sino también en su velocidad e influencia en la producción de bienes y servicios.

La Sociedad del Conocimiento, las nuevas tecnologías, en definitiva, las nuevas tendencias empresariales, sitúan a los profesionales de las empresas junto a los procesos, en el centro de los activos de la Organización. Este nuevo paradigma exige sistemas que permiten el desarrollo del talento, la especialización y potenciación del conocimiento, la óptima organización de los profesionales y la evaluación del desempeño.

El hombre y su gestión pasan a ocupar un papel clave en el desarrollo empresarial, pues son los que desarrollan el trabajo de la producción de bienes o servicios. A este capital debe suministrársele todos los medios requeridos para su desarrollo y para obtener resultados favorables, por tal razón, es necesario conocer la forma en que el trabajador se relaciona con los medios de producción, así como, su nivel de motivación y satisfacción.

Un aspecto de suma importancia en una nación como Cuba es el capital humano, clave del desarrollo y principal recurso económico, según lo demuestra el proceso de aprobación de las Normas Cubanas de la familia 3000 sobre el Sistema de Gestión Integrada del Capital Humano; el cual posibilita a las empresas sistematizar la gestión de los recursos humanos, aumentar la eficacia y la eficiencia mediante el incremento de la productividad, elevar la idoneidad, las competencias, los valores, el sentido de pertenencia y el desarrollo de los recursos humanos.

El Sistema de Gestión Integrada del Capital Humano, basado en la Norma Cubana, manifiesta que un logro incuestionable de la revolución es la importancia que ha adquirido el alto nivel de preparación en los recursos humanos, así como, el conocimiento de que para poder lograr la eficiencia y el crecimiento futuro del país es necesario aprovechar al máximo el Capital Humano. No obstante, existen factores que

se convierten en serios obstáculos del aprovechamiento del capital humano y que se están manifestando en muchas empresas cubanas; entre los que se enmarcan: el desconocimiento de lo que ello representa, no saber motivar al personal, no definir claramente sus funciones, desempeño, además de no reconocerle su rendimiento y productividad. Hay una ausencia de conocimientos de lo que representa la optimización de manejar adecuadamente las herramientas motivacionales, liderazgo e integración de equipos, proporcionándole todo el apoyo requerido.

En este sentido el reto supremo de cualquier organización es aprovechar al máximo los recursos humanos para maximizar los beneficios. No encontrándose exenta de este reto la Empresa Molinera-Confitera de Holguín, perteneciente al Ministerio de la Industria Alimenticia. Esta entidad ha presentado en los últimos años un deterioro en algunos indicadores de trabajo y salario, además los dirigentes plantean que los trabajadores no se encuentran satisfechos y motivados; lo que está repercutiendo en los índices de aprovechamiento, por lo que se realiza la siguiente investigación que lleva por **título**: Análisis del Aprovechamiento del Capital Humano en la Empresa Molinera-Confitera de Holguín, identificándose como **Problema Científico**: ¿Cuáles son las causas que están incidiendo en el bajo nivel de aprovechamiento del capital humano y qué estrategias formular para su incremento?

Queda definido como **Objeto de investigación** el Sistema de Gestión de los Recursos Humanos siendo el **Campo de acción** el Aprovechamiento del Capital Humano.

A partir del análisis de esta situación se define como **Objetivo** de la investigación: realizar un análisis de los niveles de aprovechamiento del capital humano en la Empresa Molinera-Confitera de Holguín y formular estrategias para lograr su incremento.

Se plantea como **Hipótesis**: la realización de un análisis de los bajos niveles de aprovechamiento del Capital Humano en la Empresa Molinera-Confitera de Holguín, aplicando el procedimiento seleccionado, que incluye el criterio de expertos, análisis de los indicadores de trabajo y salario y encuestas, permitirá determinar las causas que lo provocan y formular estrategias para lograr su incremento.

Para orientar la lógica del proceso investigativo se trazan las siguientes **Tareas**:

- ✓ Realizar una revisión bibliográfica sobre el tema a investigar.

- ✓ Elaborar el marco teórico contextual.
- ✓ Recopilar y procesar la información acorde con el procedimiento empleado.
- ✓ Analizar e interpretar los resultados.
- ✓ Formular estrategias para incrementar el aprovechamiento del capital humano.

Para desarrollar esta investigación se utilizaron **Métodos de Investigación** tales como:

Métodos Teóricos:

- ⇒ Histórico – Lógico: para estudiar la evolución y desarrollo de la gestión de los Recursos Humanos y el comportamiento de los indicadores de aprovechamiento en el periodo analizado.
- ⇒ Análisis y Síntesis: en el procesamiento de la información para la caracterización del Sistema de Gestión de los Recursos Humanos y del aprovechamiento del capital humano, así como, en la elaboración de las conclusiones.
- ⇒ Hipotético – Deductivo: en la elaboración de la hipótesis y para arribar a conclusiones a partir de esta.
- ⇒ Dialéctico: para conocer las causas que inciden el Aprovechamiento del Capital Humano en la actualidad y plantear estrategias.
- ⇒ Inducción – deducción: para el estudio de la satisfacción, motivación, clima organizacional y conflicto laboral, se aplicarán encuestas a una muestra de trabajadores y a partir de los resultados de estas se conocerá el estado actual de las variables.
- ⇒ Sistémico – Estructural: en la caracterización del objeto y la elaboración de la propuesta de estrategias.
- ⇒ Análisis documental: para el análisis de los indicadores de trabajo y salario y los expedientes de los trabajadores.

Métodos Empíricos:

- ⇒ El método Delphi: para la determinación de la competencia de expertos.
- ⇒ Criterio de expertos: para confeccionar el Diagrama de Ishikawa.
- ⇒ Medición: para medir los distintos indicadores y variables utilizadas.
- ⇒ Encuestas: se aplicarán a una muestra de trabajadores, para conocer la situación de las variables independientes que influyen en el aprovechamiento del capital humano.

- ⇒ Métodos Estadísticos: para el cálculo del coeficiente de concordancia mediante el procesamiento de la matriz de juicio, para el cálculo de la muestra y el procesamiento de los resultados de las encuestas.

Este trabajo tiene como **novedad científica** que por primera vez se realiza un análisis del aprovechamiento del Capital Humano en la Empresa Molinera-Confitera de Holguín.

La **relevancia** de esta investigación radica en:

- ⇒ Se aplica un procedimiento que posibilita determinar las causas que provocan un bajo nivel de aprovechamiento del capital humano.
- ⇒ Brinda un conjunto de estrategias a seguir para contribuir a elevar los niveles de aprovechamiento.
- ⇒ Constituye una fuente de información para los directivos y demás trabajadores, los que podrán conocer con exactitud en que deben trabajar para lograr una mayor productividad y aprovechamiento de su Capital Humano.
- ⇒ Es un referente para futuras investigaciones.

La investigación esta conformada por dos capítulos, en el primero se recoge toda la fundamentación teórica relacionada con este tema y en el segundo se describe el procedimiento para el análisis del aprovechamiento del capital humano y su aplicación en la entidad.

CAPÍTULO I: FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS Y DEL APROVECHAMIENTO DEL CAPITAL HUMANO

1.1 El Sistema de Gestión de Recursos Humanos. Elementos fundamentales

En la administración de empresas, se denomina recursos humanos al trabajo que aportan los empleados de esa organización. Sin embargo, lo más frecuente es llamar de esta forma a la función que se ocupa de seleccionar, contratar, formar, emplear y retener a los colaboradores de la organización. Estas tareas las puede llevar a cabo un departamento en concreto o una persona en unión a los directivos de la empresa, con el objetivo principal de colocar en la estrategia de la organización las políticas de recursos humanos.

La gestión de los recursos humanos debe orientarse a garantizar las necesidades de los procesos que se desarrollan en la organización mediante el diseño de sistemas de trabajos eficaces, eficientes y el desarrollo del capital humano.

1.1.1 Evolución de la Gestión de Recursos Humanos

En el siglo XX ocurrieron grandes transformaciones que repercutieron en las organizaciones y marcaron a los trabajadores, aportando enfoques sobre cómo tratarlos. Se pueden distinguir tres eras organizacionales diferentes: la industrial clásica, la industrial neoclásica y la era de la información.

La principal característica de la primera era es el incremento de la industrialización y el surgimiento de los países desarrollados, incluye el período que siguió de la Revolución Industrial y que se extendió hasta mediados de 1950. En esta era surgen los llamados departamentos de personal (órganos destinados a hacer cumplir las exigencias legales respecto al empleo), y más tarde, los departamentos de relaciones industriales (órganos mediadores entre la organización y las personas para evitar los conflictos laborales).

La era de la industrialización neoclásica se extiende desde la década de 1950 hasta la de 1990, se inició después de la segunda Guerra Mundial. En esta etapa surgen los departamentos de Recursos Humanos, que sustituyen a los de relaciones industriales. “Los departamentos de Recursos Humanos pasaron progresivamente a identificar a las personas como recursos vivos e inteligentes y no como factores inertes de producción;

los recursos humanos se convirtieron en el más importante recurso organizacional y el factor determinante del éxito empresarial. La tecnología experimentó un increíble e intenso desarrollo y comenzó a influir en el comportamiento de las organizaciones y de las personas que participaban en estas”¹. Estos departamentos se responsabilizan del reclutamiento, selección, capacitación, evaluación, higiene, seguridad en el trabajo y relaciones laborales y sindicales; no obstante, manifiestan rasgos de monopolio y centralización de estas actividades.

La era de la información comenzó en la década de 1990. La tecnología de la información (televisión, teléfonos y computadoras) ha generado un inmenso desarrollo y ha transformado el mundo. En esta era Contemporánea surgen los equipos de gestión de personas, transfiriéndose las tareas burocráticas y operacionales a terceros, por medio de la contratación y delegándose las actividades tácticas a los directivos de línea en toda la organización; el cambio que se manifiesta es enorme porque las personas se sienten socias de la organización. Los departamentos de Recursos Humanos se están ajustando a este cambio, convirtiéndose en equipos de gestión del capital humano y gestión del talento.

Las principales características de la actual Gestión de los Recursos Humanos (GRH) son:

- Los recursos humanos constituyen, a inicios del siglo XXI, el elemento competitivo más importante.
- El reto fundamental de la GRH es lograr eficacia y eficiencia en las organizaciones.
- El aumento de la satisfacción laboral, así como de la productividad del trabajo, son los objetivos principales de la GRH.
- Los recursos humanos, y en particular su formación, no constituyen un costo, sino una inversión.
- La GRH se hace como una función integral de la empresa, no desde un departamento o área de la organización.

¹ Morales Cartaya, Alfredo. (2004). *Revista del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. Gaceta Laboral* No. 8. p.32

Se entiende por Gestión Integrada de Recursos Humanos el “sistema que integra el conjunto de políticas, objetivos, metas, responsabilidades, normativas, funciones, procedimientos, herramientas y técnicas que permiten la integración interna de los procesos de gestión de 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”².

Para que las organizaciones diseñen y apliquen un Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano (SGICH), este debe estar integrado con la estrategia de la organización. La integración tiene un impacto en la calidad de todos los procesos, en su eficiencia y eficacia, en el incremento de la productividad y en las relaciones laborales satisfactorias. El logro de los requisitos permite a las organizaciones atraer, retener y desarrollar el capital humano para materializar sus objetivos estratégicos.

Un reflejo de la atención que se le presta a la Gestión de Recursos Humanos en la actualidad es la profusión de los modelos existentes, entre los que se enmarcan los siguientes:

I- Modelo de Beer

Beer de la Harvard Business School (1989) plantea el modelo que se muestra en el Anexo No. 1. Como se puede apreciar los factores de situación son la base y determinan la superestructura; estos factores y los grupos de interés definen las políticas de RH, midiendo sus resultados mediante las cuatro "c" (compromiso, competencia, congruencia y costos eficaces). Es el modelo que más se acerca a situar al ser humano concreto en el centro.

Dentro de los factores de situación se hace referencia a las características de los trabajadores, donde se responde la pregunta: ¿cuál es la naturaleza de las personas en el trabajo?; para conocer las motivaciones, capacidades, valores, potencial y deseo de progreso personal de los empleados, en función de la personalidad y variables como: sexo, edad, familia y condiciones de vidas.

² Norma Cubana 3000:2007: *Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano-Vocabulario*. Primera Edición. p. 23.

Este modelo se considera superior pues le confiere un peso significativo al entorno y 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 esta.

II- Sistema de Administración de Recursos Humanos de Chiavenato

Para Idalberto Chiavenato (1993) la administración de Recursos Humanos (RH) está constituida por subsistemas interdependientes e interrelacionados (Anexo No. 2). Estos subsistemas son los siguientes:

1. Subsistema de alimentación: incluye la investigación de mercado, la mano de obra, el reclutamiento y la selección.
2. Subsistema de aplicación: incluye el análisis y descripción de los cargos, integración o inducción, evaluación del mérito o del desempeño y movimientos del personal.
3. Subsistema de mantenimiento: encierra la remuneración, planes de beneficio social, higiene y seguridad en el trabajo, registros y controles del personal.
4. Subsistema de desarrollo: incluye los entrenamientos y los planes de desarrollo de personal.
5. Subsistema de control: constituye el banco de datos, sistema de informaciones de RH y la auditoría de RH.

Estos subsistemas forman un proceso a través del cual los Recursos Humanos son captados, aplicados, mantenidos, desarrollados y controlados por la organización; son situacionales, dependen de factores ambientales, organizacionales, humanos, tecnológicos y el hecho de que uno varíe en una dirección no significa que los demás cambien exactamente en la misma dirección y en la misma medida. 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 RH, este es sin dudas uno de sus principales aportes.

III- Modelo de Bustillo

Con este modelo Carlos Bustillo (1994) pretende lograr la motivación de las personas y una eficiente Gestión de los Recursos Humanos a través del puesto de trabajo, su desempeño, reconocimiento y progreso profesional. Hace énfasis en los elementos motivacionales, donde se relacionan las diferentes actividades de RH como son:

- Reclutamiento y selección, perfiles de competencia, inventario y descripción de puestos, sistema de objetivos, evaluación del personal, formación, promoción y remuneración.

Este modelo muestra la interrelación que debe existir entre todas las actividades de RH, desde el reclutamiento y selección hasta los sistemas de remuneraciones, que conlleven a lograr la motivación del personal. Es relevante el lugar que ocupa la definición de los perfiles de competencia o profesiogramas para el desarrollo de todo el sistema. No obstante, no se relacionan estas actividades con otros elementos de las políticas de GRH que influyen en la motivación, como pueden ser: condiciones de trabajo, trabajo en grupo y grado de participación de los empleados; es decir, se circunda el logro de la motivación sólo a la formación, promoción y remuneración.

1.2 Aprovechamiento del capital humano

El principal objetivo de toda organización es maximizar los beneficios mediante la adecuada utilización y aprovechamiento del capital humano. En el caso específico de Cuba el factor humano representa el capital más valioso con que cuentan las empresas en su constante desarrollo y es un aspecto fundamental dentro de los programas de desarrollo organizacional que se implementan al interior de las organizaciones; ya que son las personas quienes tienen una responsabilidad con la entidad y en sus manos están los resultados, sueños y aspiraciones de crecimiento que la organización puede alcanzar; se consultaron algunas definiciones, entre las que se destacan:

☞ Capital humano: “Conjunto de conocimientos, experiencias, habilidades, sentimientos, actitudes, motivaciones, valores y capacidad para hacer, portados

por los trabajadores para crear más riquezas con eficiencia. Es además conciencia, ética, solidaridad, espíritu de sacrificio y heroísmo.”³

☞ Capital Humano: “implica no sólo conocimientos, sino también -y muy esencialmente- conciencia, sentimientos verdaderamente humanos, ética, solidaridad, espíritu de sacrificio, heroísmo, y la capacidad de hacer mucho con poco”⁴.

El aprovechamiento es el empleo útil de algo, es sacar utilidad de alguna cosa; por tanto, el aprovechamiento del capital humano es la utilización y uso adecuado de las habilidades y capacidades de la fuerza de trabajo, para posibilitar a la empresa alcanzar una mayor productividad; es responsabilidad de la subdirección de recursos humanos gestionar este capital de manera que con el mínimo de costo rinda el máximo beneficio para la empresa y la sociedad. En las organizaciones es analizado a partir de tres dimensiones: empresarial, personal, social. En cada una de estas dimensiones se observa una serie de indicadores.

DIMENSIONES	INDICADORES
Empresarial	<ul style="list-style-type: none"> ★ Gestión de los Recursos Humanos. ★ Mandos de dirección. ★ Puestos de trabajos. ★ Categorización de los trabajadores según su capital humano. ★ Determinación de necesidades de capacitación. ★ Plan de Capacitación.
Personal	<ul style="list-style-type: none"> ★ Influencia en la familia a partir del capital humano que posee. ★ Aspiraciones personales, familiares y laborales ★ Historial escolar. ★ Perspectivas generacionales.
Social	<ul style="list-style-type: none"> ★ Reconocimiento e influencia social por el capital humano ★ Influencias de la empresa.

³ Norma Cubana 3000:2007: *Sistema de Gestión Integrada del Capital Humano-Vocabulario*. Primera Edición. p. 7

⁴ Castro Ruz, Fidel. *Discurso pronunciado el 20 de agosto del 2005 en el acto de graduación de la Escuela Latinoamericana de Medicina (ELAM)*.

	<ul style="list-style-type: none">★ Entorno comunitario aledaño a la empresa.★ Movilidad.
--	--

Entre las cuestiones importantes en la vida productiva y social de cualquier empresa se encuentran: la gestión adecuada de los recursos humanos, utilización al máximo de las potencialidades intelectuales y la continúa preparación y seguimiento sistemático del desarrollo de habilidades profesionales. Desde el punto de vista económico cuando se cuenta con un personal capacitado se pueden utilizar las potencialidades tecnológicas actuales del sistema empresarial cubano; que permiten alcanzar un mayor desarrollo, eficiencia y productividad.

Para elevar el proceso productivo es necesario que los trabajadores se integren a cursos de superación, a la práctica diaria y se le desarrolle su capital humano, lo que debe ser organizado, dirigido y controlado por los mandos de dirección de la entidad.

En la dimensión social se observa como las personas pueden aspirar a ejecutar trabajos de escala superior, lo que les permite obtener una cultura mayor, para aumentar su influencia y reconocimiento social.

El insuficiente aprovechamiento del capital humano puede ser causado por varios factores, como:

- ➔ Deficiente gestión de los recursos humanos de la empresa.
- ➔ Los trabajadores no se sienten tratados como si en realidad fuesen el capital más importante dentro de la empresa.
- ➔ Los conocimientos que poseen los trabajadores no se comprenden ni se emplean.
- ➔ Deficiencias en la determinación de necesidades de capacitación.
- ➔ Los mandos de dirección mediatos e inmediatos no están debidamente preparados en la gestión de los Recursos Humanos.
- ➔ Los trabajadores sienten que no se toman en cuenta sus criterios en cuanto a los modos de producción o estilos de dirección.
- ➔ Las relaciones entre las empresas y las escuelas ramales son insuficientes.
- ➔ Insuficiente evaluación sistemática del capital humano.

El insuficiente aprovechamiento del capital humano tiene una serie de implicaciones:

- ➔ Los trabajadores no observan el conocimiento como nueva fuente de creación de riquezas materiales, debido a que empiezan a subvalorar la capacitación y superación.
- ➔ La mayoría de las pretensiones de los trabajadores se encuentran alrededor del orden económico-laboral, sin presentar relación con el capital humano que poseen.
- ➔ La influencia social y el reconocimiento, debido al capital humano que tienen los trabajadores, es desigual en sentido general.
- ➔ El entorno comunitario se encuentra insatisfecho con el capital humano que la empresa genera y desarrolla.
- ➔ Se comporta insignificante la influencia en la familia, a partir del capital humano que se posee.

Para realizar un análisis del aprovechamiento del capital humano es necesario estudiar el comportamiento de los indicadores de trabajo y salario, indicadores de utilización del fondo de tiempo laboral y la situación del régimen de turno (en caso que la empresa trabaje por turnos).

1.2.1 Indicadores de Trabajo y Salario

Los indicadores de Trabajo y Salario integran un elemento muy importante en el desarrollo de una organización. Estos son:

⇒ Producción mercantil: constituye el valor de los productos y servicios elaborados durante el periodo planificado y destinados a la venta, a la inversión propia o a las actividades no industriales de la empresa. La producción mercantil en valor debe superar sus costos, incluyendo el salario gastado. Para las actividades de producción de bienes elaborados por la empresa el cálculo sería:

Ventas netas de producción (-) Disminución (+) Aumento de la variación del saldo de la producción terminada, a precios de venta (-) Impuestos por las Ventas.

⇒ Producción Bruta: son todos los esfuerzos productivos de la organización, ya que, encierra el total de la producción elaborada: ventas, variación de la producción en proceso, variación de la producción terminada, subsidios a productos e inversiones con

medios propios. Para que este indicador sea favorable su valor debe ser superior a su costo.

⇒ Valor Agregado Bruto: se considera el nivel de actividad de la empresa expresado en pesos (ingreso, margen comercial o valor de la producción), a este se le restan los gastos por concepto de combustibles, materias primas, materiales, servicios recibidos y energía. El cálculo de este indicador tiene sus particularidades en los diferentes sectores de la economía:

- ✓ En el transporte y las empresas que prestan servicio se calcula restándole a los ingresos el valor de los gastos de materia prima, combustible, materiales, energía, servicios recibidos, etc.
- ✓ En la industria, agricultura y la construcción se le resta a la Producción Bruta el valor de los gastos de materia prima, combustible, materiales, energía, servicios recibidos, etc.
- ✓ En el comercio se determina restándole al margen comercial (ventas menos costo de ventas) los gastos de materia prima, combustible, materiales, energía, servicios recibidos, etc.

Para incrementar el valor agregado la organización debe producir lo que el cliente necesite, pero con el menor consumo de recursos para disminuir costos y por tanto incrementar las utilidades.

⇒ Productividad del Trabajo: es el “grado de eficiencia del trabajo vivo concretado a través de diferentes indicadores. Expresa la relación entre los volúmenes de producción o los resultados alcanzados y los gastos de trabajo en que se incurre para lograrlo, tomando en consideración la calidad requerida y el nivel medio de habilidad e intensidad que existen en la sociedad”⁵

Fidel Castro en el Informe Central al Primer Congreso del Partido Comunista de Cuba indicaba: ...este sistema trata de lograr hacer crecer la productividad del trabajo para lograr con los mismos recursos con que contamos nos den mucho más de lo que nos dan...

⁵ Norma Cubana 3000:2007: *Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano-Vocabulario*. Primera Edición. p. 20

La productividad implica el entendimiento tanto de la eficacia como de la eficiencia, una empresa es eficaz cuando cumple exitosamente las necesidades de sus clientes y es eficiente cuando lo hace a un bajo costo. Con los avances en la productividad se pueden disminuir los costos, evitar el despilfarro de recursos, incrementar las utilidades, que permitan mejores niveles salariales y mejores condiciones laborales. En este proceso, los departamentos de personal apoyan los avances de productividad que persiguen las organizaciones.

Con frecuencia la productividad se mide en términos de insumos y resultados económicos, pero los insumos y los resultados humanos y sociales son igualmente importantes.

Existen diversas formas de relacionar la producción con el capital humano, pero la que refleja con mayor exactitud esta relación es:

Valor agregado

Productividad = -----

Promedio de trabajadores

⇒ Promedio de trabajadores: se considera al número de trabajadores que como promedio utiliza la empresa para llevar a cabo las tareas correspondientes al plan de producción o servicio, durante la etapa que se examina. Para determinarlo se debe partir de la cantidad de trabajadores que tiene la entidad en su registro (compuesto por personas con contrato por tiempo indeterminado, determinado y a domicilio). Al número de trabajadores de la entidad se deben adicionar todas las personas que no forman parte del registro y que han trabajado en el período de referencia en la entidad, recibiendo salario por su trabajo de forma directa o indirecta, así como, los que se encuentran en cursos de capacitación.

Para calcular el promedio de trabajadores se necesita conocer la cantidad de personas que resulten de aplicar las adiciones y deducciones apuntadas con anterioridad al registro de la empresa para cada día calendario y dividir la suma entre los días calendarios del mes analizado.

⇒ Fondo de salario: partida de gasto planificada por cada organización, que se destina al pago del salario y está en correspondencia con la calidad, cantidad del trabajo y con el promedio de trabajadores. Este indicador incluye el descanso

retribuido y los ingresos que salen del fondo de salario. Cualquier incremento del fondo de salario debe estar respaldado por un aumento en mayor proporción de la producción, así como, debe ser inferior al valor agregado bruto. De este indicador forman parte: los pagos por las tarifas salariales establecidas por la legislación vigente, los pagos por sobrecumplimiento de las normas, los incrementos de las tarifas salariales, las asignaciones por ocupar cargos de dirección, entre otros.

⇒ Salario medio mensual: es la expresión que como promedio ha devengado un trabajador de la empresa en el mes, de acuerdo con la cantidad y calidad del trabajo. Este indicador debe crecer en menor medida que la productividad para que la gestión sea eficiente en cuanto al trabajo y el salario. Se determina en pesos y a través de la siguiente fórmula:

$$\text{Salario Medio Mensual} = \frac{\text{Fondo de Salario}}{\text{Promedio de trabajadores}}$$

El resultado se divide entre los meses transcurridos en el año, debido a que generalmente este indicador se presenta en la tabla de indicadores económicos mensual.

⇒ Correlación salario medio - productividad: constituye un indicador esencial en el logro de la eficiencia. Es la relación existente entre el Índice de Variación del Salario Medio y el Índice de Variación de la productividad. Se calcula a través de la siguiente fórmula:

$$\text{Correlación Salario Medio} = \frac{\text{Índice de Variación del Salario Medio}}{\text{Productividad} \quad \text{Índice de Variación de la productividad}}$$

La existencia de una adecuada correlación salario medio-productividad es de gran importancia para las empresas, y por tanto, para la economía nacional. En los marcos de una entidad, el incremento de la productividad constituye una condición esencial para la reducción de los costos de producción, lo que corresponde a aumentar la eficiencia económica de la producción.

La correlación salario medio-productividad se considera como admisible si es mayor que 0.5 y menor que 1, satisfactorio cuando su valor es menor o igual que 0.5. Cuando

es igual a 1, entonces la variación de productividad es igual a la variación de salario medio y no hay desarrollo, se consume todo lo que se produce (al margen de los precios de venta); en caso de ser mayor que 1 los trabajadores ganan más en salario que lo que se produce en valores, significando una inversión no beneficiosa (no hay margen de ganancia por concepto de ese costo).

⇒ Gasto de Salario por peso de Valor Agregado: representa la cantidad de salario a invertir para producir un peso de valor agregado bruto. Se determina dividiendo el fondo de salario entre el valor agregado bruto. El valor de este indicador debe de encontrarse entre 0 y 1 para ser favorable.

1.2.2 Indicadores de utilización del Fondo de tiempo laboral

El fondo de tiempo laboral constituye uno de los indicadores fundamentales en la medición de la efectividad de la fuerza de trabajo en las empresas. En el análisis y utilización del fondo se emplean varios conceptos, entre los que se encuentran:

- “Hombres-días: constituye la unidad de medida más generalizada en este tipo de estudio y representa la presencia o ausencia de un trabajador en la empresa.
- Hombres-horas: a diferencia de los hombres –días, donde no se revelan las pérdidas de tiempo ocurridas en la jornada laboral, aquí si se logra una percepción más precisa de este desaprovechamiento”.⁶

Existen varios indicadores relacionados con fondo de tiempo laboral. Estos indicadores caracterizan el fondo de tiempo laboral y revelan las reservas internas para el crecimiento de la productividad. Los indicadores son:

- Fondo de tiempo calendario (FC): representa el fondo de tiempo total en hombres-días que dispone la entidad y resulta de multiplicar el promedio de trabajadores por los días calendarios del período que se analiza.
- Fondo de tiempo máximo utilizable (FM): representa la cuota superior de tiempo realmente disponible por la empresa y resulta de deducir del fondo de tiempo calendario, ese tiempo no laborable por los trabajadores.

⁶ *Compendio metodológico sobre Política Laboral y salarial. Proyección estratégica y utilización de la fuerza de trabajo.* p.83.

Dentro del tiempo no laborable se encuentra: domingos o días de descanso, sábados no laborables, días feriados establecidos según la legislación laboral vigente, días que se decidan por el estado, así como el dedicado a vacaciones de los trabajadores.

➤ Fondo de tiempo utilizado (FU): constituye el fondo de tiempo expresado en hombres-días de los trabajadores en el registro, verdaderamente laborados dentro del tiempo máximo.

➤ Fondo de tiempo no utilizado (FNU): se consideran las pérdidas del tiempo de trabajo, entre las que se localizan:

- Interrupciones de días completos: se producen por múltiples causas que impiden que los trabajadores se incorporen a los puestos de trabajo. Entre las principales causas de interrupciones se encuentran: la falta de materia prima, inclemencias del tiempo, falta de energía eléctrica y roturas de equipo.
- Autorizaciones administrativas: habitualmente estas autorizaciones no son superiores al término de una jornada laboral y en caso de serlo, se reflejan como licencias sin sueldos, exceptuando las licencias no recompensadas al amparo de la Ley de Maternidad.
- Ausencias injustificadas: esta causa como evidencia de la indisciplina laboral debe ser erradicada, mediante la acción conjunta de la dirección de la empresa y las organizaciones sindicales. Por esta causa existen pérdidas en las empresas, pero no deben planificarse.
- Otras causas: forma parte del análisis el comportamiento de otras pérdidas como aquellas que se originan por accidente de trabajo y trayecto, enfermedad común y profesional, accidente común, así como las llamadas obligaciones sociales y estatales.

1.2.3 Régimen de turno de trabajo

Existen varias definiciones de trabajo por turnos entre las cuales se encuentran:

- Trabajo por turnos: “método de organización del trabajo en el cual la cuadrilla, grupo, o equipo de colaboradores se sucede en los mismos puestos de trabajo para realizar la misma labor; trabajando cada cuadrilla, grupo o equipo cierto

tiempo o "turno" con el fin de que la empresa pueda mantener la actividad durante mayor tiempo que el fijado por jornada a cada trabajador"⁷.

- Trabajo por turnos: toda forma de organización del trabajo en equipo según la cual los trabajadores ocupan sucesivamente los mismos puestos de trabajo, implicando para el trabajador la necesidad de prestar sus servicios en horas diferentes en un período determinado de días o de semanas.

Las principales formas de trabajo por turno son:

- Trabajo por turno continuo: la empresa funciona las 24 horas del día los siete días de la semana (sin pausa diaria, fin de semana, días festivos o no laborables).
- Trabajo por turno semi-continuo: la entidad funciona las 24 horas del día, es decir, sin pausa diaria, pero con pausas en los fines de semana.
- Trabajos por turnos discontinuos: la empresa funciona menos de 24 horas al día, con una pausa diaria y habitualmente una pausa de fin de semana (este sistema consiste generalmente en dos turnos de trabajo y se denomina "de dos turnos").

Las horas del turno

Usualmente las operaciones de 24 horas se dividen en dos o tres turnos. El primer turno o el turno de la mañana comienza entre las 5 y las 8 de la mañana y concluye aproximadamente entre las 2 y las 6 de la tarde. El segundo turno (el turno de la tarde) empieza entre las 2 y las 6 de la tarde y finaliza entre las 10 de la noche y las 2 de la madrugada. El tercer turno (nocturno) empieza entre las 10 de la noche y las 2 de la mañana y termina entre las 5 y las 8 de la mañana.

Las horas del turno determinan el tiempo en que el trabajador puede ver a la familia y a los amigos. Generalmente los trabajadores de tarde o de noche tienen que faltar a muchos eventos sociales porque tienen lugar durante este horario. Del mismo modo, los padres que laboran en el turno de la tarde quizás no ven a sus hijos durante la semana, debido a que se encuentran trabajando cuando los niños retornan de la escuela; puede originar estrés si ocurre repetidamente.

⁷ Melo, José Luis. *Sistemas de trabajo por turnos*.

<http://www.estrucplan.com.ar/Producciones/imprimir.asp?IdEntrega=315> .

Efectos del trabajo por turno en el hombre

Toda variación en el horario de la actividad del hombre trae algún tipo de efecto, físico, psíquico o social que repercute en su capital humano. Existen elementos de juicio para poder indicar que los trabajos por turno tienen efecto sobre la salud del individuo, pero no hay hasta el momento una determinación exacta de la gravedad y extensión.

Los problemas fisiológicos surgidos se atribuyen a la variación del ritmo lógico y normal del individuo; en otras palabras, ocasionando alteraciones de las diversas partes del organismo, resultante de la relación día - noche.

La edad, el estado general de salud, la capacidad de adaptarse y otras características individuales influyen en las reacciones fisiológicas y en las actitudes de los trabajadores. Muchos de los problemas de salud son producto directo de la perturbación del sueño, como por ejemplo la irritabilidad y los trastornos nerviosos. El trabajo por turnos puede influir ocasionando problemas de salud o agravándolos.

Entre los factores que los agravan se pueden citar:

⇒ Duración del trabajo, condiciones físicas, contenido y organización del trabajo, tensión, relación con los compañeros, presión laboral, condiciones de vivienda, transporte y la vida familiar y conyugal.

Para implementar un sistema de trabajo por turno se debe tener en cuenta las preferencias y características individuales; por tanto los trabajadores deben participar en la elaboración de los planes de los turnos y disfrutar de cierta flexibilidad para cambiar de turno o de equipo, lo que ayuda a prevenir conflictos y disminuir tensiones.

1.3 Variables independientes que influyen en el aprovechamiento del capital humano

La persona que trabaja tiene un determinado comportamiento organizacional. En el desarrollo de su trabajo tiene motivaciones, enfrenta las coyunturas agradables, inconvenientes o insatisfacciones, intercambia y se relaciona con sus compañeros o colegas formando grupos. Todo esto se traduce en un comportamiento, ya sea individual o grupal, en busca de sus propios fines y de los objetivos de la organización.

Dentro de las variables independientes que influyen en el aprovechamiento del capital humano se encuentran:

- Satisfacción laboral.
- Motivación.
- Clima laboral.
- Conflicto laboral.

1.3.1 Satisfacción laboral

La satisfacción laboral forma parte de la satisfacción por la vida, por lo que el medio externo en general, incluso aquellos aspectos de menor relación con la vida laboral, influyen sobre ella. Estudiar la satisfacción laboral es importante porque constituye un sistema de diagnóstico que posibilita conocer el estado de una empresa y se obtienen resultados que permiten identificar las causas de descontento del personal.

El hombre distingue la realidad en que se desempeña, particularmente en lo referido a su situación laboral, porque el trabajo constituye su principal actividad; lo que da lugar a que se forme un reflejo valorativo que responda a sus expectativas, intereses, deseos y necesidades. Este reflejo adquiere valor positivo, satisfacción laboral, o negativo, insatisfacción laboral.

En la formación de esta valorativa intervienen un conjunto de variables propias de la situación laboral:

- ⇒ Internas: condiciones de trabajo, organización de la jornada laboral, salario, estilo de dirección y comunicación.
- ⇒ Externas: tiempo libre y su uso, posibilidades de alimentación y condiciones de vida.

El término satisfacción laboral tiene varias definiciones, a continuación se abordarán algunas definiciones al respecto:

- La satisfacción laboral es la actitud del trabajador frente a su propio trabajo, dicha actitud está basada en valores y creencias que el trabajador desarrolla de su propio trabajo.
- La satisfacción es la sensación que el individuo siente al lograr el restablecimiento del equilibrio entre una necesidad o grupo de necesidades y el objeto o los fines que las reducen.

Para muchos autores la satisfacción en el trabajo es una expresión de una necesidad que puede o no ser satisfecha. La eliminación de las fuentes de insatisfacción conlleva

a un mejor rendimiento del trabajador, reflejado en una actitud positiva frente a la organización.

Mediante un estudio de la satisfacción los directivos de la empresa determinan los resultados de las políticas, normas, procedimientos y disposiciones generales de la organización en el personal, dando a conocer si es necesario mantener, suprimir, corregir o reforzar las políticas de la empresa por la importancia que tiene la satisfacción laboral en el proceso productivo.

Importancia de la Satisfacción Laboral

El estudio de la satisfacción laboral es de gran interés porque indica la habilidad de la organización para satisfacer las necesidades de los trabajadores y además, por los siguientes motivos:

- Los empleados satisfechos gozan de mejor salud y viven más años.
- Los trabajadores insatisfechos faltan a trabajar con más frecuencia, suelen renunciar más y son menos productivos.
- La satisfacción laboral se refleja en la vida particular del empleado.

Es un hecho notorio que cuando los trabajadores se encuentran satisfechos con su labor por ser: bien remunerados, tratados con respeto y tener el apoyo de la entidad; producen y rinden más. Sin embargo, los trabajadores que se sienten insatisfechos por ser: mal tratados, mal pagados, atascados en tareas monótonas; son improductivos y rinden menos.

Se puede percibir claramente lo beneficioso y agradable de trabajar con personas que se comprendan, llevan bien, respetan, trabajan en armonía y cooperación para que los resultados productivos sean óptimos; por tanto, una buena atmósfera laboral es indispensable para lograr un elevado rendimiento individual y colectivo.

En nuestro país la satisfacción laboral es una premisa del estado para elevar la calidad de vida de los trabajadores, debido a que es un recurso determinante en el proceso productivo y en el rendimiento económico de la empresa; además cuando los trabajadores están satisfechos con su labor, el nivel motivacional se eleva, realizando esfuerzos superiores para alcanzar las metas de la organización.

1.3.2 Motivación

Una de las herramientas más recomendadas en la actualidad es la motivación, debido a que al incentivar al individuo se pueden lograr resultados sorprendentes. La motivación es lo que hace que un individuo actúe y se comporte de una determinada manera. Además, “no es posible comprender las relaciones con y entre las personas sin un conocimiento mínimo de la motivación de su comportamiento. De modo general, motivo es todo aquello que impulsa a la persona a actuar de determinada forma o, por lo menos, que da origen a una propensión, a un comportamiento específico”⁸

Stephen Robbins plantea que la motivación es la voluntad de hacer grandes esfuerzos para alcanzar las metas organizacionales, condicionada por la capacidad del esfuerzo para satisfacer alguna necesidad individual.

Existen indicadores que permiten constatar las dimensiones de la motivación laboral:

- ✓ Oportunidades y retos: permiten mantener el trabajo atractivo y emocionante.
- ✓ Ambiente abierto: una cultura abierta implica que los empleados y los directivos puedan llamarse unos a otros la atención sobre las propias responsabilidades.
- ✓ Libertad y conocimiento: permite darle a los empleados el espacio necesario para desarrollar sus propias iniciativas y crear un sentido de propiedad.
- ✓ Aprobación y valoración: si se valora a los empleados en la organización, la forma en que estos trabajan y se les demuestra esta valoración, se está confirmando su confianza en ellos.
- ✓ Entorno laboral motivador: depende de lo agradable que sea el lugar donde se trabaja y cómo contribuye el ambiente o clima laboral a la satisfacción en el trabajo.
- ✓ Celebraciones de los resultados del trabajo: es bueno celebrar los resultados obtenidos.
- ✓ Equilibrio: deben tenerse en cuenta todas las dimensiones anteriores, establecer un equilibrio entre ellas y la vida personal del trabajador.

Las primeras teorías de la motivación aparecieron en los años 50 y aunque duramente atacadas son todavía probablemente las explicaciones mejor conocidas de la motivación del individuo. Estas teorías son: la jerarquía de las necesidades y la

⁸ Chiavenato, Idalberto. (1990). *Administración de Recursos Humanos*. México: Editorial Atlas. p. 57.

motivación-higiene. De igual forma se enmarca la teoría de Alderfer, que ofrece provechosos conocimientos sobre las necesidades humanas.

Teoría de la jerarquía de las necesidades: fue ideada por Abraham Maslow y es probablemente la más conocida de las teorías. Maslow concibió esa jerarquía por el hecho de que el hombre es una criatura que demuestra sus necesidades en el transcurso de la vida; en la medida en que el hombre satisface sus necesidades básicas, otras más elevadas toman el predominio del comportamiento.

Maslow percibió las motivaciones humanas como en una jerarquía de cinco necesidades (Ver Anexo No. 3). Estas son:

1. Fisiológicas: incluye el hambre, la sed, el refugio, el sexo y otras necesidades físicas.
2. Seguridad: incluye la seguridad y la protección del daño físico y emocional.
3. Social: incluye el afecto, la pertenencia, la aceptación y la amistad.
4. Estima: encierra los factores de estima interna como: el respeto propio, la autonomía y el logro; también los factores externos de estima como: el estatus, el reconocimiento y la atención.
5. Autorrealización: el impulso de convertirse en lo que es uno capaz de volverse; incluye el crecimiento, el lograr el potencial individual, el hacer eficaz la satisfacción plena con uno mismo.

“Una conclusión obvia de la teoría de Maslow es que los empleados necesitan un salario, suficiente alimentación, vivienda y protección para ellos y para sus familias, además hay que crear un ambiente seguro de trabajo antes que los administradores ofrezcan incentivos tendientes a darles autoestima, sentimientos de pertenencia y oportunidades de crecer”⁹

Maslow separó estas cinco necesidades en órdenes altos y bajos. La diferencia entre los dos órdenes se hizo según la premisa de que las necesidades de bajo orden se satisfacen internamente (dentro de la persona) y las necesidades de nivel alto se satisfacen de manera externa (salario, contratos sindicales y antigüedad).

⁹ Stoner James, A Freeman. (2007) *Administración*. La Habana: Editorial Félix Varela. p. 476

Las necesidades fisiológicas y de seguridad se figuraron como de orden bajo, y la social, la estima y la autorrealización como necesidades de orden alto.

Teoría de la Motivación-Higiene:

El psicólogo Frederick Herzberg propuso la teoría de la motivación-higiene en la creencia de que la relación de un individuo con su trabajo es básica y que puede determinar su éxito o fracaso. Herzberg investigó la pregunta ¿Qué quiere la gente de sus trabajos? Concluyó que las respuestas que la gente dio cuando se sentía bien en su trabajo eran muy diferentes de las contestaciones dadas cuando se sentía mal y comprobó que se debe tener en cuenta dos factores diferentes en la satisfacción del cargo: los “factores satisfactorios o motivadores” y el otro conjunto los “factores higiénicos o insatisfactorios”:

⇒ Factores motivacionales (intrínsecos): el trabajo en sí, el reconocimiento, el progreso o ascenso, la responsabilidad y la realización personal o logro.

⇒ Factores de Higiene (extrínsecos): política de la empresa, relaciones interpersonales (con superiores, con iguales, con subordinados), seguridad en el puesto, administración, status, condiciones de trabajo, supervisión y salario.

“En consecuencia, Herzberg denominó factores de higiene a las características como las políticas y la dirección de la compañía, la supervisión, las relaciones personales, las condiciones de trabajo y el salario”.¹⁰ Cuando estos son adecuados, la gente no estará insatisfecha; sin embargo, tampoco estará satisfecha. Por tanto, si se quiere motivar a la gente en su trabajo, se debe enfatizar en el logro, el reconocimiento, el trabajo en sí mismo, la responsabilidad y el crecimiento.

Teoría ERG (Existencia, relación, crecimiento)

Esta teoría fue desarrollada por Clayton Alderfer. Verdaderamente no se basa en elementos nuevos, sino que fundamenta sus tres grupos de necesidades en la pirámide de necesidades de Maslow. Estas son:

- ✓ Existencia: el grupo de necesidades que satisface son las relacionadas con los requisitos básicos de la vida (necesidades fisiológicas y de seguridad).

¹⁰Robbins, S. (2007). *Fundamentos de Comportamiento Organizacional*. La Habana: Editorial Félix Varela. p. 5

- ✓ Relación: como expresa su nombre requiere para su satisfacción de las relaciones interpersonales y la pertenencia a algún grupo (necesidades sociales o de pertenencia).
- ✓ Crecimiento: representa el deseo de crecimiento interno así como necesidades de reconocimiento, autoestima, autorrealización y desarrollo personal (necesidades de estima y autorrealización).

La Teoría ERG difiere en dos puntos:

- ✓ Plantea que la gente ascendía y descendía en la jerarquía de necesidades de tiempo en tiempo y de una situación a otra.
- ✓ Separa las necesidades hacia abajo en tres categorías: necesidades de existencia, necesidades de relación y necesidades de crecimiento.

A modo de conclusión la Teoría de ERG plantea que “la gente se esfuerza por establecer una jerarquía en su existencia, relaciones y necesidades de crecimiento; si se frustra el esfuerzo por alcanzar un nivel de necesidades, los individuos regresarán a un nivel inferior” ¹¹

1.3.3 Clima Laboral

El clima laboral es una “cualidad surgida por la interacción de las condiciones de trabajo, la organización del trabajo, la participación de los trabajadores, la comunicación institucional y las relaciones que se establecen en el proceso de producción y servicio, que influye en la motivación, la satisfacción, el rendimiento laboral y el comportamiento disciplinado y productivo de los trabajadores, y en los resultados de la Organización” ¹²

Cada organización posee de manera particular sus propias tradiciones, cultura y métodos de acción. El clima no se ve ni se toca, pero tiene una existencia real e influye en la motivación, el desempeño y la satisfacción en el empleo.

“La existencia de un clima laboral satisfactorio presupone tener en cuenta algunos de los indicadores más importantes que interactúan, que influyen en el comportamiento individual y colectivo, y que es necesario atender y gestionar, como son:

¹¹ Stoner James, A Freeman. (2007). *Administración*. La Habana: Editorial Félix Varela. p 478.

¹² Norma Cubana 3002:2007: *Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano-Implementación*. Primera Edición. p. 8.

1. Factores motivacionales y de satisfacción laboral. Estímulos morales y materiales. Actividades culturales y deportivas.
2. Factores físicos-ambientales: mejoramiento de las condiciones de vida, de trabajo y de seguridad y salud en el trabajo.
3. Factores psicosociales y organizativos: comunicación institucional, participación de los trabajadores en la vida de la organización.
4. Acceso a la capacitación y desarrollo¹³.

Para comprender el concepto de clima organizacional es necesario resaltar los siguientes elementos:

- El clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo y son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente.
- El clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral, es una variable que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.

El clima laboral influye en el comportamiento humano originando en las organizaciones múltiples efectos: fortalece o debilita el compromiso de las personas con la organización; aumenta o disminuye la rotación de personal y la retención de talentos; incide a través del desempeño, en la productividad; fomenta o debilita la cooperación y la coordinación interna.

La alta dirección, con su cultura y sistemas de gestión, es la que proporciona un clima laboral adecuado que forma parte de las políticas de personal y de recursos humanos para lograr un ambiente óptimo con el uso de técnicas precisas. Mientras que un "buen clima" se orienta hacia los objetivos generales, un "mal clima" destruye el ambiente de trabajo ocasionando situaciones de conflicto y bajo rendimiento.

Carácter general y específico del clima laboral

Generalmente en una empresa existen varios climas, con particularidades propias, conocidas con el nombre de microclimas o subclimas. El clima que un grupo de

¹³ Norma cubana 3002:2007: Sistema de Gestión Integrada del Capital Humano-Implementación. Primera Edición. p. 13.

trabajadores aprecia en un departamento puede ser diferente a aquel que otro conjunto de personas aprecian (viven) en otros sitios de la entidad.

La percepción del clima también influye en la posición de los trabajadores en la jerarquía organizacional o interdepartamental, por lo que se plantea que los directivos y profesionales tienden a distinguir más favorable el clima que el personal de niveles jerárquico más bajo.

El estilo de liderazgo es otro factor que incide en la formación de microclimas o subclimas. Estudios plantean que cuando varía el estilo de dirección, en una organización, se pueden crear en pequeños lapsos distintos climas, con características bastantes estables.

Existen cuatro áreas críticas para describir el clima de una institución:

- Liderazgo: es la capacidad de persuadir a otros para que busquen entusiastamente objetivos definidos y para llevar a cabo los objetivos de la organización. Capacidad del jefe de hacer sentir bien a sus subordinados y ser ejemplo a seguir.
- Motivación: es el conjunto de actitudes enfocadas a satisfacer las necesidades del trabajador.
- Reciprocidad: es la correspondencia entre la organización y el individuo, estableciéndose la relación mutua de dar y recibir.
- Participación: implicación de los trabajadores en las acciones de la organización, aportando cada cual la parte que le corresponde.

1.3.4 Los Conflictos Laborales

El tema del conflicto ha pasado por diferentes interpretaciones a lo largo del tiempo. Una primera interpretación llamada "Tradicional" supone que el conflicto es siempre negativo y que por lo tanto debe evitarse. Posteriormente y desde finales de la década del 40 hasta mediados de los 70 aparece la teoría de las "Relaciones Humanas"; establece que el conflicto es un hecho natural en todos los grupos y en ocasiones es beneficioso para el desempeño, aboga por su aceptación y expone la imposibilidad de su eliminación.

Posteriormente aparece el punto de vista llamado "Interaccionista" que estimula el conflicto sobre la base de que un grupo armónico, tranquilo y cooperador está propenso

a quedar estático y sin capacidad de respuesta a sus necesidades de cambio e innovación. Por lo tanto proponen, que la contribución principal consiste en alentar a los líderes de grupo a mantener un nivel mínimo y continuo de conflicto, lo que propicia que un grupo sea viable, autocrítico y creador.

Por conflicto se entiende aquella situación en la que dos o más partes están en desacuerdo entre sí. Dentro de una organización, el conflicto negativo genera dos consecuencias básicas: ineficiencia e ineffectividad; la ineficiencia puede abarcar desde una interferencia mínima en las operaciones de la organización, hasta la aparición de serias disfunciones que atentan contra la efectividad de la entidad.

A su vez Davis y Newstrom definen conflicto como: “toda situación en la que dos o más partes se sienten en oposición. Es un proceso interpersonal que surge de desacuerdos sobre las metas por alcanzar o los métodos por emplear para cumplir esas metas”¹⁴

Los conflictos pueden ser de orden intrapersonal (propios del "yo") o interpersonal (propios de un grupo de personas que forman una organización). “Puede caracterizarse como un choque que separa a 2 personas o grupos que mantienen diferencias de criterio en cuanto a determinadas cuestiones y constituyen una fractura que quebranta la necesaria solidaridad de quienes integran una unidad”¹⁵.

Cuando las condiciones de trabajo se deterioran en el seno de las empresas tienen como consecuencia el desencadenamiento de un conflicto de trabajo o también conocido como conflicto laboral. Existen condiciones que predisponen para el conflicto:

- Actividades interdependientes: cuando los grupos se vuelven altamente interdependientes surgen oportunidades para que un grupo auxilie o perjudique el trabajo de otros.
- Diferenciación de actividades: los objetivos e intereses diferentes (inclusive los antagónicos) tienden a provocar conflictos.

¹⁴ Davis, Keith; Newstrom, Johnw. (1988). *El comportamiento Humano en el Trabajo. Comportamiento Organizacional*. México. Séptima Edición. p. 337.

¹⁵ Conflicto laboral. <http://www.wikilearning.com/monografia/derechocolectivo-de-trabajo-conflicto-laboral/15759-4>

☞ Recursos compartidos: la necesidad de repartir recursos que de por sí son escasos puede generar luchas de intereses ante la necesidad de cumplir metas u objetivos.

El conflicto laboral puede tener consecuencias positivas y negativas:

⇒ Positivas: fortalece sentimientos de identidad, estimula a las personas (energiza), pone a prueba las estructuras de poder dentro de la organización y despierta la atención ante los problemas.

⇒ Negativas: sentimientos de frustración, hostilidad y ansiedad; bloqueo de iniciativas ajenas; tensión circular y fricción en las relaciones interpersonales; presión grupal (aumenta cohesión) y desvío de energías productivas.

El conflicto organizacional, es el que nace en la misma organización y que produce diferencias en objetivos, misiones entre departamentos y otras unidades de la empresa.

A grandes rasgos, algunos de los principales conflictos dentro de la organización son:

- ✓ Conflictos entre la Sede Central y sus Subsidiarias.
- ✓ Conflictos entre jefes de departamento.
- ✓ Conflictos entre el jefe y sus subordinados (y viceversa).
- ✓ Conflictos entre personas de un mismo departamento.
- ✓ Conflicto entre los objetivos de la organización y los objetivos individuales de sus miembros.
- ✓ Conflicto entre el individuo y su trabajo.

En toda entidad el conflicto es inevitable y repercute en el comportamiento organizacional y desde luego, al igual que las variables analizadas anteriormente, incide en el aprovechamiento del capital humano.

CAPITULO II: PROCEDIMIENTO PARA EL ANÁLISIS DEL APROVECHAMIENTO DEL CAPITAL HUMANO Y APLICACIÓN EN LA EMPRESA MOLINERA-CONFITERA DE HOLGUÍN.

2.1 Procedimiento para el análisis del aprovechamiento del Capital Humano

La tecnología para el análisis del aprovechamiento del capital humano consta de tres etapas: diagnóstico del Sistema de Gestión de Recursos Humanos, análisis del aprovechamiento del capital humano y formulación de estrategias; que a su vez están formadas por varios pasos. En el Anexo No. 4 se puede observar el procedimiento, el cual aparece explicado detalladamente, a través de sus tres etapas, a continuación.

I Etapa: Diagnóstico del SGRH

En esta etapa se realiza un diagnóstico preliminar para determinar si el bajo aprovechamiento del capital humano constituye uno de los principales problemas que presenta el SGRH en una organización. Para lo cuál en primer lugar es necesario seleccionar expertos (especialistas en RH, directivos, trabajadores de mayor antigüedad y experiencia y dirigentes sindicales), para esto se utiliza el Método Delphi, el cual proporciona recursos para la determinación de la competencia de expertos, permitiendo conocer las cualidades que han de poseer y reconocerlos como tal.

Seguidamente para iniciar el estudio de la variable dependiente aprovechamiento se utiliza el diagrama de Ishikawa o causa efecto para determinar las causas y subcausas que generan un bajo aprovechamiento. Mediante una tormenta de ideas con los expertos se identifican entre 6 y 8 causas principales, luego de reducir el listado eliminando las causas redundantes para lo cuál es necesario llegar al consenso en cuanto a las causas que afectan el aprovechamiento y el orden de importancia de cada una, realizando una entrevista individual a los expertos solicitando que cada uno escriba en una hoja de papel las causas en orden de prioridad o importancia (desde 1, 2,3....., n)

Luego de ser emitidas las valoraciones, se condensará una tabla o matriz de juicio donde se reflejarán las causas que inciden en el aprovechamiento de los Recursos Humanos, se calculará R_j que es la sumatoria de los valores otorgados por cada uno de los expertos (E_i) que participan en el proceso. Se deduce que la R_j menor es la causa

más importante y que la Rj mayor es la causa menos importante. La matriz de ponderaciones de causas aparece en el Anexo No. 5.

Para decidir si las causas reflejadas en la matriz anterior tienen un peso significativo en el aprovechamiento de los Recursos Humanos de la entidad se calcula el nivel de concordancia o coeficiente de concordancia(C), para considerarse significativo su resultado debe ser superior al 60 % de lo contrario se elimina esta causa por no alcanzar el consenso suficiente. Para ello se utilizará la expresión:

$$C = (1 - Vn / Vt) * 100$$

Donde:

C = Concordancia expresada en por ciento.

Vn = Cantidad de expertos en contra del criterio predominante.

Vt = Cantidad total de expertos.

Esta etapa culmina con la identificación de las causas que influyen en el aprovechamiento y la elaboración del diagrama de Ishikawa, en la saeta irá el bajo aprovechamiento del capital humano y en las espinas las causas y subcausas que lo originan.

II Etapa: Análisis del aprovechamiento del capital humano.

Paso 1. Realizar un inventario de personal en la entidad.

El inventario de personal constituye la herramienta básica para la Gestión de Recursos Humanos, además de ser, la base para la toma de decisiones en el campo de estos Recursos. Es aquí donde se recopilan todos los datos personales y profesionales que engloban las características del personal de la entidad. Estos inventarios constituyen un registro sobre la composición del personal de la institución. El inventario debe recoger lo siguiente:

- Cantidad de trabajadores que componen la plantilla y el cumplimiento de la misma.
- Cantidad de trabajadores por categorías ocupacionales.
- Distribución de la plantilla por sexo.
- Nivel cultural.
- Composición por edades (pirámide de edades).
- Antigüedad.

- Grado de implicación del personal en el proceso de producción o servicios.

$$\checkmark \text{ \% de Personal Indirecto} = \frac{\text{Total Personal Indirecto}}{\text{Total Plantilla}}$$

$$\checkmark \text{ Índice personal productivo} = \frac{\text{Total de personal Directo}}{\text{Total personal Indirecto}}$$

- % de profesionales en los distintos departamentos.

$$\text{- Índice de jerarquización} = \frac{\text{Total de mandos} * 100}{\text{Total de plantilla}}$$

Mostrar la información en tablas y gráficos.

Paso 2- Análisis de los indicadores de trabajo y salario.

Para la realización de este análisis se requiere la información (planificada y real) de cada uno de los indicadores del plan de trabajo y salario de los últimos 2 o 3 años con el objetivo de realizar el análisis del cumplimiento del plan y su dinámica determinando las causas que influyen en su comportamiento, con el objetivo de recomendar medidas correctivas que contribuyan a elevar la eficiencia de la empresa.

Entre los indicadores fundamentales se encuentran:

⇒ Valor de la producción y/o ingresos (bruto, mercantil), valor agregado, promedio de trabajadores, fondo de salario, productividad del trabajo, salario medio, correlación salario medio- productividad, gasto de salario por \$ de producción.

Mostrar la información en tablas.

En el análisis del cumplimiento del plan se deben tener en cuenta los siguientes aspectos:

Se debe determinar la incidencia de la productividad en el crecimiento de la producción mediante la expresión:

$$\text{➤ \% PT} = \frac{\text{Incremento PT} * 100}{(\% \text{ Inc. PT} + \text{Inc. T})}$$

Cuando el índice de crecimiento de la productividad es superior al del promedio de trabajadores la producción aumenta por la vía intensiva, pues se logra fundamentalmente en función de la productividad, lo que significa que cada unidad de producción contiene una menor proporción de trabajo vivo.

En el caso de la productividad el crecimiento planificado debe proponerse a partir del análisis de los factores y reservas asociadas a dicho incremento y por tanto si se producen desviaciones hay que revisar el origen del comportamiento real y proponer medidas para su corrección.

El indicador salario medio – productividad se considera favorable cuando se sitúa entre 0 y 1 lo que significa que la productividad se eleva a un ritmo superior al salario medio. Aunque pueden darse otras situaciones en la correlación de estos indicadores, como:

- ✓ Que ambos disminuyan: si el salario medio se reduce más que la productividad, será económicamente favorable el resultado.
- ✓ Que la productividad aumente y el salario medio se reduzca; en este caso la correlación es económicamente positiva para cualquier valor.
- ✓ Cuando disminuye el índice de productividad y crece el salario medio; la correlación será negativa.

Una correlación negativa o inadecuada de estos ritmos de crecimiento conduce a que se incurra en las consecuencias siguientes:

- ✓ Se incrementan los gastos de salario por \$ de producción por ende aumenta el costo de toda la producción.

El análisis del costo de salario por peso de producción y la correlación salario medio-productividad permite determinar el salario gastado sin contrapartida material, mediante la expresión:

$$\text{GS} = (\text{Gasto de salario } / \$ \text{ de P. Real} - \text{Gasto de salario } / \$ \text{ de Prod. Planif}) * \text{Valor de la Prod.}$$

El análisis del comportamiento del fondo de salario real con respecto al planificado puede haberse producido por algunas de las causas siguientes:

- Crecimiento injustificado del promedio de trabajadores; no se tuvo en cuenta el personal no vinculado directamente a la producción (directivos, administrativos y de servicios) que debe irse reduciendo gradualmente por vía del perfeccionamiento de la estructura por categoría ocupacional.
- Sobrecumplimiento del nivel planificado del salario medio debido a infracciones del sistema de tarifas, deficiencias en la organización, la normación y la aplicación

incorrecta del sistema de estimulación material. Determinar la normación del trabajo o aplicación incorrecta del sistema de estimulación salarial.

- o Incumplimiento del nivel de la productividad planificada, en cuyo caso el plan de producción podrá cumplirse o sobre cumplirse por vía del aumento de trabajadores por encima del plan, lo que conduce a un sobre gasto de salarios.

Finalmente debe examinarse la dinámica planificada y real de cada indicador y analizar las posibles causas de las desviaciones.

Paso 3- Análisis de utilización del fondo de tiempo laboral.

El fondo de tiempo es uno de los factores principales en la medición de la efectividad del capital humano ocupado en las empresas.

A partir del conocimiento de los indicadores sobre utilización del fondo de tiempo hasta aquí examinado, se determinan un conjunto de índices que contribuyen a revelar la situación de la empresa, entre los cuales se encuentran:

- ▣ Índice de aprovechamiento de la jornada laboral

$$I \text{ aprovechamiento} = \frac{FU}{FC} \times 100$$

Donde:

- ▣ Índice de utilización del fondo de tiempo

$$I \text{ utilización.} = \frac{FU}{FM} \times 100$$

- FC: Fondo de tiempo calendario
- FM: Fondo de tiempo máximo utilizable
- FU: Fondo de tiempo utilizable
- FNU: Fondo de tiempo no utilizado

- ▣ Índice de ausencias

$$I \text{ ausencias} = \frac{FNU}{FM} \times 100$$

- ▣ Índice de ausentismo

$$I \text{ ausentismo} = \frac{\text{Enfermedad} + \text{Autorización Administrativa} + \text{ausencias injustificadas}}{FM} \times 100$$

En este último debe calcularse por tipo de causas que provocan pérdidas de tiempo laboral y de ser factible por vías o departamentos de la entidad, para localizar con mayor precisión donde la situación puede resultar más crítica.

Paso 4 -Aprovechamiento de régimen de turnos.

Este análisis se realiza en aquellas entidades que laboran más de un turno de trabajo y su objetivo es detectar el modo en que se utiliza el capital humano en cada una de ellos, lo cual impacta en la magnitud y volumen de reducción que se realiza y en la productividad.

Se calculan los indicadores:

1. Coeficiente de turno: se puede calcular por talleres, empresas, ramas de producción, así como la industria en general. Para lo cual se hace necesario la cantidad de hombres días trabajados en cada uno de los turnos objeto de análisis.

Para su cálculo se debe utilizar la expresión:

$$\text{Coef. de trabajo / turno} = \frac{\text{Suma de los hombres días trabajados en todos los turnos}}{\text{Hombres-días trabajado en el turno mayor}}$$

2. Coeficiente de aprovechamiento del turno: se debe utilizar la expresión siguiente:

$$\text{Coeficiente de aprovechamiento del turno} = \frac{\text{Coef. de trabajo por turno}}{\text{Cantidad de turnos}}$$

Cuando el coeficiente de aprovechamiento del turno es 1 no se puede afirmar aún que se han utilizado todos los puestos de trabajo debido a que el número de puestos de trabajo disponible puede ser superior al número de trabajadores en el turno mayor. Por eso se debe calcular el coeficiente de continuidad, por la expresión:

3. Coeficiente de continuidad = $\frac{\text{Hombres -días en el turno mayor}}{\text{Hombres-días con el total aprovechamiento}}$

Este coeficiente puede ser calculado para una fecha dada como la relación entre el número de trabajadores que laboran en el turno mayor y el número de puestos de trabajo (o número de plazas aprobadas).

Finalmente resulta necesario realizar el análisis del grado de utilización de la capacidad potencial de producción de la empresa, por las dos vías siguientes:

A. Como resultado de multiplicar el coeficiente de aprovechamiento del régimen de turno por el coeficiente de continuidad, o sea:

➤ Utilización de la Capacidad = Coef. de aprovechamiento * Coef. de continuidad
productiva Potencial de la empresa del régimen de turno

B. Como resultado de dividir la cantidad de hombres-días realmente trabajados en la empresa entre el número de hombres días que pudieran ser utilizados con el aprovechamiento óptimo de los puestos de trabajo en todos los turnos.

Paso 5-Análisis de las variables independientes que inciden en el aprovechamiento: motivación, satisfacción, clima laboral y conflicto.

En esta etapa se estudian aquellas variables que ejercen una marcada influencia en los niveles de aprovechamiento alcanzados por la organización. Algunas de las variables independientes que se proponen analizar son:

- La satisfacción laboral.
- La motivación laboral.
- El clima laboral.
- Conflicto laboral.

Para analizar el comportamiento de aquellas variables que inciden en el aprovechamiento laboral se diseña una encuesta detallada que permite recoger suficiente información acerca del nivel de motivación y satisfacción que presentan los trabajadores, situación del clima y conflicto laboral.

Las encuestas recogen una serie de datos generales que permite evaluar los resultados por sexo, edad, categoría ocupacional, antigüedad, pues estas variables influyen en los niveles de aprovechamiento laboral. (Ver Anexo No.6, pregunta I)

Para medir la satisfacción laboral y motivación puede realizarse una encuesta con una pregunta general o considerar los diferentes aspectos que pueden influir en el nivel de satisfacción de un trabajador tales como: contenido de trabajo, salarios, condiciones de trabajo, relaciones en el colectivo, etc. (Anexo No. 6, pregunta II).

Para profundizar en el estudio de la motivación se recomienda utilizar algunas de las teorías motivacionales expuestas en el capítulo anterior. En el procedimiento se selecciona específicamente la teoría de Maslow y la de Alderfer, para ello se sugiere

aplicar la encuesta que aparece en el Anexo No. 7. La información obtenida a través de esta encuesta permite conocer cuáles son las necesidades que predominan, tomando como patrón el criterio de clasificación de ambos autores.

Para el caso del estudio del clima laboral se sugiere utilizar el cuestionario que aparece en el texto sobre el Perfeccionamiento Empresarial. (Ver Anexo No. 8) y para analizar el conflicto laboral se recomienda una encuesta para conocer los factores propiciadores de conflicto en la entidad (Anexo No. 9).

Etapa III- Formulación de estrategias.

El modelo culmina con esta etapa, la cuál permite la retroalimentación del sistema, la misma traza las estrategias a seguir para dar solución a los problemas detectados. Para la formulación de las estrategias se recomienda seguir el siguiente procedimiento, integrado por tres pasos:

Paso 1: Entrada de datos. Técnicas a utilizar

El primer paso se denomina de entrada de datos porque en él se recoge la información básica de entrada que se necesita para la generación de alternativas factibles. Incluye la formulación de la Misión y Visión, un diagnóstico estratégico interno y externo.

→ Formulación de la Misión:

La Formulación de la Misión del subsistema de gestión de recursos humanos de la organización es considerada como el paso más importante en todo el proceso de planeación. Una declaración de la misión efectiva servirá como fundamento para todas las decisiones importantes que se tomarán. Debe servir como marco para evaluar las estrategias presentes y futuras y ser formulada en términos tan claros que se pueda entender en toda la empresa.

→ Formulación de la Visión:

La Visión es una representación de cómo se cree que deba ser el futuro del subsistema de Gestión de Recursos Humanos de la empresa ante los ojos de sus clientes, empleados, propietarios y accionistas importantes. En su origen, la Visión es casi por completo intuitiva. Es una consecuencia de los valores y convicciones del equipo de administración y en su declaración es importante tener en cuenta que se trata entonces

de crear una visión sobre cómo le gustaría que llegara a ser del subsistema de Gestión de Recursos Humanos de la empresa en el futuro, no una imagen de lo que es ahora.

Una vez definidas la Misión y Visión del subsistema de gestión de recursos humanos de la organización, atendiendo a estas recomendaciones, es necesario conocer las condiciones internas y externas que existen y que favorecen o limitan el cumplimiento o logro de éstas, es decir, realizar un diagnóstico interno y externo que permita luego definir cómo aprovechar los aspectos positivos y eliminar o disminuir los negativos para el logro de los objetivos propuestos.

→ Diagnóstico Estratégico

El propósito de este diagnóstico consiste en identificar y evaluar debilidades y fortalezas del subsistema objeto de estudio e identificar y evaluar amenazas y oportunidades que ofrece el entorno.

- Desde el punto de vista interno, el diagnóstico se hará en base a un resumen y evaluación de las debilidades y fortalezas y para facilitar el trabajo de evaluación de estos factores puede ser muy útil el empleo de la Matriz de Evaluación de Factores Internos. El resultado total ponderado puede oscilar de un resultado bajo de 1,0 a otro alto de 4,0, siendo 2,5 el resultado promedio. Los resultados mayores que 2,5 indican una organización poseedora de una situación interna favorable caracterizada por fortalezas, mientras que los menores de 2,5 muestran una organización con debilidades internas. Esta matriz puede incluir entre cinco y veinte factores, pero el número de factores no tiene efecto sobre el rango de los resultados totales ponderados.

- Desde el punto de vista externo, el diagnóstico se hará en base a un resumen y evaluación de las oportunidades y amenazas del entorno que pueden influir sobre el subsistema de gestión de recursos humanos de la organización. Para el análisis de estos factores externos claves puede resultar de utilidad el desarrollo de la Matriz de Evaluación de Factores Externos cuyo desarrollo es similar a la de Factores internos. Si se obtienen valores superiores a 2,5 disfrutan de una situación externa favorable caracterizada por oportunidades, pero si obtienen valores inferiores a 2,5 mostraran una situación externa donde predominan las amenazas.

Paso 2: Comparación. Técnicas a utilizar.

El segundo paso en el proceso de Formulación de estrategias es la generación de alternativas estratégicas factibles a partir de la comparación de los factores internos y externos.

Esta etapa incluye herramientas de comparación, que se fundamentan en información de entrada proveniente de la etapa anterior, y que pueden ser de mucha utilidad en la formulación de estrategias, entre ellas se destaca como la más conocida y empleada en Cuba la matriz DAFO.

→ **La Matriz DAFO** es una importante herramienta de formulación de estrategias que conduce al desarrollo de cuatro tipos de estrategias; FO, DO, FA y DA. Las letras F, O, D y A representan Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

Las estrategias FO se basan en el uso de las fortalezas internas de una organización con el objeto de aprovechar las oportunidades externas.

Las estrategias DO tienen como objetivo la mejora o eliminación de las debilidades internas, valiéndose de las oportunidades externas.

Las estrategias FA se basan en la utilización de las fortalezas de una empresa para evitar o reducir el impacto de las Amenazas externas.

Las estrategias DA tienen como objetivo eliminar las debilidades internas y eludir las amenazas externas.

La representación esquemática de la matriz DAFO está dada por 9 casillas. Hay 4 casillas de factores claves, 4 casillas de estrategias y una que siempre queda en blanco (la casilla superior izquierda).

→ **La Matriz Interna – Externa**, muestra las diversas divisiones de una organización a través de una gráfica de nueve casillas. Se basa en dos dimensiones claves: los resultados totales ponderados de la matriz de evaluación de factores internos en el eje X y los resultados totales ponderados de factor externo en el eje Y.

La matriz Interna Externa puede dividirse en tres regiones importantes con diferentes significados estratégicos. Para divisiones que caen en las casillas I, II o IV se les recomienda seguir estrategias de crecimiento y desarrollo. Para las ubicadas en las casillas III, V y VII, estrategias de resistencia, y para las ubicadas en las casillas VI, VIII o IX la recomendación estratégica es “coseche o elimine”.

Paso 3. Selección de Estrategias. Técnicas a utilizar.

Las técnicas empleadas en la etapa comparativa de la fase de formulación de estrategias permiten llegar a formular varias alternativas estratégicas que una organización puede seguir pero, evidentemente, no existen los recursos o condiciones necesarias para ejecutarlas todas, la mayoría o al menos una parte de ellas, por lo que es preciso seleccionar la, o las, que mejores resultados puedan traer para la empresa. Es decir, se hace necesario tomar decisiones objetivas sobre cuál es la más ventajosa y de ahí la importancia de esta tercera y última etapa. Para esta etapa se recomienda la utilización de la Matriz Cuantitativa de Planeación estratégica (CPE) pues ella sirve para sugerir objetivamente las mejores estrategias alternativas, pero como no se emplea en este trabajo no se considera necesaria su explicación.

2.2 Aplicación del procedimiento para el análisis del aprovechamiento del Capital Humano en la Empresa Molinera-Confitera

2.2.1 Caracterización de la Entidad

La Empresa Molinera-Confitera fue creada inicialmente como Molinera-Confitera de Banes el 29 de Diciembre de 1979 por la Resolución N° 155/79 del Ministerio de la Industria Alimenticia; por decisión de esta autoridad en 1994 se constituye como Empresa Molinera-Confitera de Holguín al amparo de su Resolución N° 52/94 del propio Ministro. Se subordina directamente a la Unión Molinera, perteneciente al Ministerio de la Industria Alimenticia (MINAL).

Luego de su inauguración la empresa fue creciendo productivamente, logrando ocupar lugares ventajosos en el mercado de la molinación de harina de trigo y de la confitería. En el año 2003 se hizo la reconversión de Harina de Trigo por Harina de Maíz por interés de la Unión Molinera y el Ministerio de la Industria Alimenticia.

Ha sido reconocida por resultar organismo destacado en la formación de los Trabajadores Sociales y en la lucha por la sede del 47 Aniversario del Triunfo de la Revolución en el año 2006. Unido a esto se destaca en lograr la sede por el 26 de Julio anualmente desde su fundación y ha obtenido varios reconocimientos en el Día del Trabajador de la Industria Alimenticia el 25 de Enero.

Sus producciones están destinadas fundamentalmente al consumo social y la canasta básica. La actividad fundamental de la misma es la molinación de maíz, la que aporta el 69.4% de los ingresos totales de la empresa.

Su **Objeto Social** está descrito en la Resolución N° 22/04 del Ministro de Economía y Planificación, consiste en:

- Realizar el proceso de molinación de maíz en grano y efectuar la comercialización mayorista del producto, subproductos finales y otros surtidos derivados de este proceso; en moneda nacional y en divisa.
- Elaborar y comercializar de forma mayorista productos de panadería, confitería y repostería; en moneda nacional y en divisa.

Misión

La Empresa Molinera y Confitera de Holguín satisface las necesidades de molinación del maíz, la elaboración de productos de confitería y repostería y la comercialización mayorista a nuestra población, entidades estatales y al mercado en divisas con una amplia oferta de gran calidad, contando para ello con una alta tecnología y con trabajadores comprometidos, orientados al cliente, profesionales y con más de 30 años de experiencia en el sector.

Visión

Ser empresa líder en el mercado nacional en la producción y comercialización de productos de la molinación del maíz y confitería, optimizando las relaciones con nuestros clientes, un equipo de trabajo muy profesional y una cultura de la calidad encaminada hacia la excelencia de las producciones.

La Empresa ha centrado sus **Clientes** en:

- OEE (Empresa de Establecimientos Especiales).
- MINCIN (Ministerio del Comercio Interior).
- PAPAS & Co.

Los principales **Proveedores** son:

- CUPET.
- IIIA (Instituto de Investigación de la Industria Alimenticia).
- CONAZUCAR.
- Unión Láctea.

- ALIMPORT (Importadora de Alimentos).
- EASIM (Empresa Aseguradora de Suministros de la Industria Molinera).

Entre los principales **Competidores** se encuentran:

- ✓ Comercializadora NUMA
- ✓ Comercializadora GAMBY
- ✓ Empresa Molinera-Confitera de Cárdenas

Estructura Organizativa

La Empresa presenta una estructura organizativa lineal funcional, contando con la Dirección de la Empresa y con tres Unidades Estratégicas de Negocio: el Molino de Maíz “Comandante Daniel”, la Fábrica de Sorbetos “José Ramón Anglada” y la Fábrica de Dulces “Giselle”. La Oficina Central está estructurada por una Dirección General y 4 Sub-direcciones (Se anexa organigrama, Anexo No. 10):

- Sub-Dirección Técnica Productiva.
- Sub-Dirección Comercial.
- Sub-Dirección de Economía.
- Sub-Dirección de Recursos Humanos.

El Molino radica en el Municipio Antilla, tiene una capacidad productiva de 80 Toneladas diarias de Harina de Maíz y posee las condiciones que garantizan una calidad estable en sus producciones por el estado del equipamiento y almacenamiento de la materia prima; la Fábrica de Sorbetos está ubicada en el Municipio Banes y la Fábrica de Dulces Giselle está ubicada en el Municipio de Holguín.

La Molinera-Confitera cuenta con una **cartera de productos** insertada en todo el territorio nacional, conformada por: harina de maíz y subproductos, sorbeto, galletas dulces, natilla, refresco instantáneo, pastelitos alegrías, panecillos San Francisco, panquecitos, mantecado, galletas alegría, hojaldre, empanaditas y media luna.

2.2.2 Aplicación del procedimiento para el análisis del aprovechamiento del Capital Humano en la Empresa Molinera- Confitera

Etapa I: Diagnóstico preliminar del Sistema de Gestión de Recursos Humanos.

Aplicación del diagrama de Ishikawa o causa-efecto

Esta etapa se inició con el Método Delphi, elaborándose una encuesta para determinar los posibles expertos en el tema de aprovechamiento del capital humano (Anexo No. 11), donde se seleccionaron a 13 posibles expertos de la Empresa Molinera-Confitera de Holguín. Para el cálculo del Coeficiente de Expertos se utilizó el programa de Excel diseñado por el Doctor en Ciencias Tomás Crespo Borges.

El resultado de la encuesta aparece en el Anexo No. 12 y 13, donde de los 13 trabajadores encuestados 8 tienen un nivel de competencia Alto ($0,8 < K < 1,0$), 2 presentan un nivel medio ($0,5 < K < 0,8$) y 3 tienen un nivel Bajo ($< 0,5$). Tomándose para la realización de la investigación los expertos con un nivel de competencia Alto, los cuales son:

- Director de la empresa.
- Sub-Directora de Recursos Humanos.
- Técnico A en Gestión de Recursos Humanos.
- Especialista en Gestión económica.
- Sub-Directora de Economía.
- Sub-Directora Técnico-Productivo.
- Sub-Director Comercial.
- Especialista en Gestión Comercial.

A estos expertos se les aplicó una encuesta (Anexo No. 14) para conocer el estado del aprovechamiento del capital humano en la Empresa. En la primera pregunta de la encuesta todos los expertos consideraron el aprovechamiento del Capital Humano como un problema existente en la Gestión de los Recursos Humanos. En la pregunta número 2 los expertos indicaron las causas que originan un deficiente aprovechamiento del capital humano en la empresa. Después de seleccionar todas las causas aportadas se redujo la lista eliminando las redundantes, quedando ocho causas principales:

1. Alto nivel de fluctuación.

2. Falta de completamiento de la plantilla.
3. Desmotivación.
4. Malas condiciones de trabajo.
5. Dificultades para la selección del personal.
6. Bajos salarios.
7. Sistema de estimulación inestable.
8. Interrupciones laborales.

Seguidamente para buscar el consenso de manera privada (a través de hojas), se dieron numeradas las causas y se solicitó a cada experto su orden de importancia desde 1 hasta 8. Se condensó en una tabla o matriz de juicios (Ver Anexo No.15) donde resultó: la "desmotivación" como la causa más importante y el "alto nivel de fluctuación" como la causa menos importante.

Causas del deficiente aprovechamiento, en orden de importancia:

1. Desmotivación.
2. Bajos salarios.
3. Malas condiciones de trabajo.
4. Sistema de estimulación inestable.
5. Dificultades para la selección del personal.
6. Falta de completamiento de la plantilla.
7. Interrupciones laborales.
8. Alto nivel de fluctuación.

Posteriormente para determinar si estas causas tienen un peso significativo en el aprovechamiento de los Recursos Humanos de la entidad, se calculó el nivel de concordancia (C), aceptándose para todas las causas un buen nivel de consenso, menos para la causa alto nivel de fluctuación; ya que, como puede apreciarse en el Anexo No. 16, no cumple con $C \geq 60\%$, por tanto se elimina por no alcanzar el consenso suficiente. Quedando identificadas las causas que influyen en el aprovechamiento, y a partir de estas, se elaboró el diagrama de Ishikawa que aparece en el Anexo No. 17.

II Etapa: Análisis del aprovechamiento del capital humano.

Paso 1-Inventario de Personal.

Para llevar a cabo este paso se recogieron todos los datos profesionales así como personales de los trabajadores.

En la siguiente tabla se muestra la composición por Categoría Ocupacional de la entidad:

Tabla No.1: Estado de Comportamiento de la Plantilla de Cargo.

Categoría ocupacional	Plantilla aprobada	%	Plantilla cubierta	%	% Cump.
Operarios	245	53,03	209	53,45	85,30
Servicios	84	18,18	70	17,9	83,33
Administrativos	9	1,95	7	1,79	77,77
Técnicos	94	20,35	75	19,18	79,79
Dirigentes	30	6,49	30	7,68	100
Total	462	100	391	100	84,63

La Empresa Molinera-Confitera de Holguín tiene una plantilla aprobada de 462 trabajadores, estando cubierta 391, para un porcentaje de cumplimiento de 84,63, existiendo una falta de completamiento de la plantilla (Anexo No. 18).

Como se muestra, la cantidad de operarios según la plantilla aprobada es de 245, mientras que la cubierta es de 209, existiendo un porcentaje de cumplimiento de un 85,30; las categorías ocupacionales de servicios, administrativos y técnicos están cubiertas al 83,33%, 77,77% y 79,79% respectivamente; mientras la de dirigentes está cubierta 100%. Por tanto, la categoría con menor porcentaje de cumplimiento es la administrativa y la de mayor cumplimiento la de dirigentes.

La distribución de la plantilla por sexo es la siguiente:

Tabla No. 2 Distribución de la plantilla por sexo.

Categoría ocupacional	Sexo				Total
	Mujeres	%	Hombres	%	
Operarios (O)	44	53,66	165	53,40	209

Servicios (S)	19	23,17	51	16,50	70
Administrativos (A)	-	-	7	2,27	7
Técnicos (T)	14	17,07	61	19,74	75
Dirigentes (D)	5	6,10	25	8,09	30
Total	82	100	309	100	391

El 79% de los trabajadores pertenecen al sexo masculino (309); de estos: el 53,40% se ubica en la categoría de operarios, el 16,50% en la de servicios, el 2,27% en la de administrativos, el 19,74% pertenece a la categoría de técnicos y el 8,09% restante son dirigentes; ubicándose la mayor cantidad de hombres en la categoría de operarios (165) y la menor cantidad en la de administrativos (7). La cantidad de féminas que conforman la plantilla es 82, representando el 21% del total de la plantilla; de estas: el 53,66% se encuentra en la categoría de operarios (44); el 23,17% pertenece a la de servicios (19), el 17,07% y 6,10% restante se ubica en la categoría de técnicos y dirigentes, respectivamente.

La mayor cantidad de féminas se encuentra en la categoría de operarios, mientras que en la categoría de administrativos no hay ninguna, no obstante, hay 5 mujeres que se desempeñan como dirigentes, observándose su participación, aunque pequeña, en los cargos de dirección (Anexo No. 19). En todas las categorías el sexo masculino supera al femenino.

El nivel de escolaridad de la fuerza de trabajo en la empresa se comporta de la siguiente forma:

Tabla No. 3 Composición según nivel alcanzado.

Nivel cultural /Categ Ocup.	O		S		A		T		D		Total	%
	H	M	H	M	H	M	H	M	H	M		
Menos de 9 ^{no} Grado	6	2									8	2,05
9 ^{no} Grado	42	28	16	7				1			94	24,04
12 ^{ce} grado	67	9	24	16		6	8	6	9		145	37,08
Técnico	50	5	3	4	1		17	24	12	2	118	30,18

medio												
Nivel Superior	-					8	11	4	3	26	6,65	
Total	209	70	7	75	30	391	100					

Al analizar la tabla se obtiene que el nivel cultural que predomina en los trabajadores es doce grado, donde se ubican 145 (37,08%); el 30,18% es técnico medio (118); el 24,04% alcanzó el noveno grado (94); el 6,65% es de nivel superior y el 2,05% está ubicado por debajo del noveno grado, lo que representa un pequeño porcentaje (Anexo No. 20).

En la categoría de operarios hay un total de 209 trabajadores: 8 se encuentran en el primer rango, 70 en el segundo, 76 en el tercero y 55 en el cuarto (en el último rango no se contiene a nadie). Los trabajadores de servicio son 70, de ellos, 23 tienen noveno grado, 40 alcanzaron doce grado y 7 son técnicos medios (en el primer y último rango no se contiene a nadie). Los administrativos totalizan 7, de ellos, 6 cuentan con doce grado y uno es técnico medio. De los 75 trabajadores que se encuentran en la categoría de técnico solo 1 posee noveno grado, 14 tienen el doce grado, 41 son técnicos medios y 19 alcanzaron el nivel superior. En la categoría de directivo se aprecia cómo de los 30 solamente 7 han alcanzado el nivel superior, 14 son técnicos medios y 9 tienen doce grado.

Para beneficio de la entidad no hay ningún trabajador en las categorías de servicios, técnicos, administrativos y directivos con menos de noveno grado, únicamente hay en la categoría de operarios (8).

La composición por edad es la siguiente:

Tabla No. 4 Composición por edad.

Rangos/ Categ.ocup	O	%	A	%	S	%	T	%	D	%	Total	%
De 18 a 25 años	7	3,35	-	-	3	4,29	14	18,67	-	-	24	6,14
De 26 a 35 años	34	16,27	2	28,57	19	27,14	9	12	2	6,67	66	16,88
De 36 a 45 años	69	33,01	4	57,14	30	42,86	22	29,33	15	50	140	35,80
Más de 45 años	99	47,37	1	14,29	18	25,71	30	40	13	43,33	161	41,18

Total	209	100	7	100	70	100	75	100	30	100	391	100
-------	-----	-----	---	-----	----	-----	----	-----	----	-----	-----	-----

Al analizar la tabla y la Pirámide de Edades que aparece en el Anexo No. 21, se observa que la composición por edad de la Empresa no tiene una estructura favorable, debido a que el 41,18% de los trabajadores son mayores de 45 años y solo un 23,02% tiene menos de 35 años, manifestando un bajo porcentaje de fuerza de trabajo juvenil y por tanto hay un envejecimiento de los trabajadores; lo que repercute grandemente porque son los jóvenes los que poseen nuevas ideas e iniciativas y mediante las experiencias y habilidades que van adquiriendo, poco a poco, podrán sustituir a los trabajadores que se jubilan. El mayor porcentaje de los operarios y técnicos tienen más de 45 años, 47,37% y 40%, respectivamente; mientras el mayor porcentaje de los trabajadores en la categoría de administrativos, servicio y directivos se encuentra entre 36 y 45 años, el 57,14%, 42,86% y 50% respectivamente.

Grado de implicación del personal en el proceso de producción.

Se calculó el porcentaje que representa el personal indirecto, así como el índice de personal productivo.

Tabla No. 5 Implicación del personal en el proceso de Producción.

Índice	Valor
Personal indirecto (%)	43,47
Índice de personal productivo (veces)	1,3

Los trabajadores que no se encuentran vinculados directamente en el proceso de producción representan un 43,47%, siendo un 13,05% menor que el porcentaje del personal directo; donde el personal directo supera al indirecto en 1,3 veces. Este índice aunque es mayor que 1, no es razonable, porque se encuentra por debajo de 3,6, por tanto, la empresa debe de enfrentar el problema de su exceso de personal indirecto.

El mayor porcentaje de los trabajadores directos (Anexo No. 22) se encuentra en la Fábrica de Sorbeto, donde representan el 79% del total de trabajadores, no obstante, en la Fábrica de Galleticas Giselle se observan 17 trabajadores directos y 20 trabajadores indirectos, existiendo más trabajadores indirectos que directos.

El índice de jerarquización

El porcentaje de mandos en la plantilla es el siguiente:

Tabla No. 6 Índice de jerarquización.

Índice	Valor
Índice de jerarquización (%)	7,67 %

Este índice alcanza un valor de 7,67%, resultado favorable porque evidencia que la cantidad de mandos existentes en la empresa abarca un por ciento pequeño del total de la plantilla; siguiendo la empresa la concepción del aplanamiento de las estructuras directivas que conduce a ir reduciendo este índice.

Profesionales por Departamento

La empresa posee la siguiente cantidad de trabajadores con nivel superior:

Tabla No. 7. Profesionales por Departamento (%).

Departamentos	Nivel Superior				Total	%
	H	%	M	%		
Dirección	1	8,33	1	7,14	2	7,69
Contable Financiero	2	16,68	5	35,71	7	26,92
Recursos humanos	-	-	-	-	-	
Técnico-productivo	4	33,33	5	35,71	9	34,62
Mantenimiento	3	25	1	7,14	4	15,38
Comercial	1	8,33	2	14,30	3	11,54
Seguridad y protección	1	8,33	-	-	1	3,85
Total	12	100	14	100	26	100

Los trabajadores de nivel superior totalizan 26 y representan un 6,65% del total de la plantilla; encontrándose la empresa en la necesidad de incrementar este por ciento. Se observa la mayor cantidad de profesionales en el departamento Técnico-Productivo y en el Contable-Financiero; así como, se observa que las mujeres llevan la vanguardia, al ser 14 de nivel superior, mientras que los hombres son 12. El único departamento

que no cuenta con personal de nivel superior es el de Recursos Humanos, lugar donde se hace necesario la presencia de los mismos (Anexo No. 23).

Paso 2- Análisis de los indicadores de trabajo y salario.

En este paso se examina el cumplimiento de los indicadores contenidos en el plan de trabajo y salario, así como su dinámica en los años 2006, 2007 y 2008.

→ Análisis de los indicadores de trabajo y salario del 2006.

En el año 2006 se planifica una disminución de la producción Bruta y de la Producción Mercantil, con relación al año anterior (Anexo No. 24), debido a la confirmación por la Unión Molinera de las inestabilidades en el suministro de maíz; incumpléndose el plan de ambos indicadores en un 29% y 27,5%, respectivamente, por las interrupciones ocurridas en el Molino debido a la falta de materia prima. El valor agregado del año 2006 se planificó inferior en gran medida al real del 2005, incumpléndose en un 30%, por lo explicado anteriormente, además de ocurrir un incremento de los gastos materiales (Ver Anexo No. 25).

Se planifica un aumento del promedio de trabajadores, originado por el incremento en el 2005 de una línea de Sorbeto, en dicha Fábrica, y de una brigada de carga y descarga; no obstante, ocurre un incumplimiento del plan en un 14,43%, quedando plazas vacantes, y se observa en la dinámica de este indicador una disminución de 25 trabajadores. Por esta razón, se planifica un fondo de salario superior al real del año 2005, quedando por debajo del plan en 563.5 miles de pesos y en relación al año anterior decrece en 454.9 miles de pesos, observándose un ahorro. El salario medio planificado se incumple en un 21%, además decrece con relación al año 2005 en 72.00 pesos, ocasionado por el ahorro del fondo de salario y la disminución del promedio de trabajadores.

El indicador productividad se incumple en un 19%, debido a las causas antes mencionadas, siendo la productividad \$ 6005.00 menor que el 2005 (Ver Anexo No. 25). Por tales razones la correlación salario medio productividad es de 0.97, se muestra inferior al plan y al año anterior (Ver Anexo No. 25), considerándose admisible (mayor que 0.5 y menor que 1). La cantidad de salario a invertir para producir un peso de valor agregado bruto es 0,6980 pesos, decreciendo este indicador en relación al plan,

resultado económicamente positivo, producto de la disminución en mayor medida del fondo de salario que el valor agregado.

➔ Análisis de los indicadores de trabajo y salario del 2007.

En el año 2007 se planifica un aumento de la producción mercantil y de la producción bruta, debido a que la Unión Molinera aseguró que se estabilizaría el suministro de maíz (Anexo No. 26). Este plan se cumple al 97 y 99,4% respectivamente, por ocurrir una estabilidad en el suministro de maíz, incrementándose en un 67% y 75% respectivamente, con respecto al año anterior. El valor agregado se planificó superior al real del 2006, por lo explicado anteriormente, incumpléndose en un 6% debido al incremento de los gastos de materiales (Ver Anexo No. 27).

El promedio de trabajadores se planifica superior al real del 2006, por el incremento en el 2005 de una nueva línea de sorbeto y de una brigada de carga y de descarga, pero se incumple el plan en un 12,4%, quedando plazas sin ocupar; no obstante, este indicador aumenta en un 2,4% con respecto al año anterior. Producto a lo planteado del promedio de trabajadores se planifica un aumento del fondo del salario hasta 1645,3 MP, incumpléndose en un 13%; y significando un ahorro de 207,3 miles de pesos por este concepto. El salario medio planificado se cumple al 99,64% y se observa un incremento de 42,00 pesos con respecto al año anterior.

El plan establecido para el indicador productividad del trabajo se sobrecumple en un 7%; ocasionado por la disminución del promedio de trabajadores en un 6% más que lo disminuido por el valor agregado; manifestándose un comportamiento favorable con respecto al año 2006 (Ver Anexo No. 27). La correlación salario medio-productividad se planifica igual a 1.0; pero producto a lo mencionado anteriormente, fue de 0,93; inferior a la planificada y admisible para la empresa (Ver Anexo No. 27). El gasto de salario por peso de valor agregado decrece en relación al plan y al año anterior, resultado económicamente positivo, producto de la disminución en mayor medida del fondo de salario que del valor agregado.

➔ Análisis de los indicadores de trabajo y salario del 2008.

En este año se planifica un aumento de la producción mercantil y de la producción bruta (Anexo No. 28), debido a que la Unión Molinera aseguró que existiría una estabilidad en el suministro de maíz, sobrecumpléndose estos indicadores en un 10% y 10,5%,

respectivamente; alcanzando la producción mercantil y la producción bruta, con respecto al 2007, un crecimiento del 65% y 61,5%, respectivamente. Por tales motivos el valor agregado se planifica superior al real del 2007 y 2006; incumpléndose en un 13,4% por el aumento en el precio de las materias primas e incrementándose en \$3300,00 con respecto al 2007 (Anexo No. 29).

El promedio de trabajadores se planifica igual a los años anteriores, ocurriendo un incumplimiento del 9,35%, quedando plazas vacantes, y se observó un crecimiento de un 3% con respecto al 2007. Por esta razón, el fondo de salario se planifica superior al año 2007 y queda por debajo del plan en un 6%, observándose un ahorro, y en relación al año anterior creció en un 8%. El salario medio se incrementa en un 4% con respecto al plan y en un 5% con respecto al 2007, producto de la disminución del fondo de salario en un menor porcentaje que el promedio de trabajadores.

Por los motivos antes expuestos la productividad se incumple en 4,5%, siendo este indicador menor que en el 2007, donde existía prácticamente el mismo valor agregado pero el promedio de trabajadores era menor (Anexo No. 29). Por tanto, se observó en este año un deterioro en la correlación de salario medio-productividad del trabajo ($1,08 > 1$), situación diferente a la reflejada en los dos años anteriores (Anexo No. 29), debido a que el índice de productividad disminuyó y creció el salario medio. El gasto de salario por peso de valor agregado se incrementó respecto al plan y al año anterior, producto de la disminución en un mayor porcentaje del valor agregado que del fondo de salario, siendo este resultado desfavorable, pagándose \$124 388,00 en salario sin respaldo productivo, por tanto, se sobregira el gasto de salario.

Paso3-Análisis de la utilización del Fondo de Tiempo Laboral.

En este paso se calcula e interpreta un conjunto de índices que ayudan a revelar las condiciones de la empresa. Estos fueron calculados mediante los Indicadores del fondo de tiempo laboral que aparecen en el Anexo No. 30.

Tabla No. 8 Índices.

Índices	UM	Año 2006	Año 2007	Año 2008
Aprovechamiento	%	70,37	69,53	63,80

Utilización	%	94,03	92,85	90,43
Ausencias	%	5,97	7,15	9,57
Ausentismo	%	4,98	6,09	7,82

⇒ Índice de Aprovechamiento

Al analizar la tabla se puede constatar como en los tres años analizados el índice de aprovechamiento es bajo, el año que menos se aprovechó la jornada laboral fue en el 2008, donde la empresa utilizó el 63,8% del fondo de tiempo del calendario y dejó de utilizar el 36,2%, debido a la disminución del fondo utilizable hasta 99 640 hombres-días, cuyas causas principales son: enfermedad más de 3 días, aumento de las obligaciones estatales y sociales, interrupciones: por falta de materia prima, rotura de la Fábrica de Sorbeto, ciclón Ike, falta agua y de energía eléctrica. El 2006 es el año de más alto aprovechamiento de la jornada laboral, donde la empresa utilizó el 70,37% del fondo de tiempo del calendario y dejó de utilizar el 29,73% de este fondo, debido fundamentalmente al elevado nivel alcanzado por la enfermedad por más de tres días e interrupciones por falta de materia prima. En el año 2007 la empresa utilizó el 69,53% del fondo de tiempo del calendario y dejó de utilizar el 30,47% de este fondo, debido principalmente a enfermedad por más de tres días y a las interrupciones por rotura de equipos y falta de piezas. La empresa debe tomar medidas para aumentar este índice.

⇒ Índice de Utilización del Fondo de Tiempo

Por otra parte el índice de utilización del fondo de tiempo presenta un mejor comportamiento, utilizándose en el 2006 un 94,03% del fondo de tiempo máximo utilizable, un 92,85% en el 2007 y en el 2008 un 90,43%, existiendo en el 2006 una mayor utilización del fondo máximo y en el 2008 una menor utilización, ocasionado por el aumento de las ausencias (obligaciones estatales y sociales y autorizaciones por la legislación vigente) y de las interrupciones, lo que originó el incremento del fondo de tiempo no laborable, y por ende una disminución del fondo de tiempo utilizable en el 2008.

⇒ Índice de Ausencias

El índice de ausencias se manifiesta elevado en los tres años, pues alcanzan valores superiores al 2%, situando a la empresa en una posición desfavorable, no obstante, en

el 2006 se observa el menor índice de ausencia (5,97%). En el año 2008, se observa un índice de ausencia de 9,57%, superior a lo manifestado en el 2007 en un 2,42% y superior en un 3,6% con respecto al 2006, causado por el aumento del fondo de tiempo no utilizado (obligaciones estatales y sociales, autorizaciones por la legislación vigente e interrupciones) y por la disminución del fondo de tiempo máximo utilizable. Las principales causas del alto índice de ausencias en los tres años es la enfermedad por más de 3 días, la que alcanza en el 2006 un valor de 3560 hombres-días, en el 2007 y 2008 tiene un valor de: 5220 y 4805 hombres días, respectivamente; así como, las obligaciones estatales y sociales, autorizaciones por la legislación vigente y las interrupciones.

⇒ Índice de Ausentismo

En el año 2008 el índice de ausentismo se eleva hasta un 7,82%, siendo un 1,73% superior que el 2007 y un 2,84% mayor que el 2006, este comportamiento negativo fue resultado del aumento fundamentalmente de las obligaciones estatales y sociales, así como, de las autorizaciones por la legislación vigente y de la disminución del fondo máximo utilizable. No obstante, en los tres años analizados se observa que la principal causa del elevado índice de ausentismo corresponde a trabajadores que presentan certificados médicos prolongados y que requieren de recuperación a largo plazo. La empresa debe de tomar medidas para disminuir este índice que repercute de forma negativa en el aprovechamiento de la jornada laboral.

Paso4-Aprovechamiento del Régimen de Turnos.

En la Empresa Molinera-Confitera, de los tres establecimientos, el Molino de Antilla es el que tiene régimen de turno. En este establecimiento existen 3 turnos de trabajo, de 8 horas cada uno; los cuales comprenden de: 7.00AM–3.00PM (turno A), 3.00PM–11.00PM (turno B), 11.00PM –7.00 AM (turno C).

En el 2008 los días realmente trabajados fueron 196 y en cada turno se registraron las siguientes cantidades de hombres-días:

Tabla No. 9: Hombres-días trabajados en cada turno

Turno	Hombres-días trabajados
A	3811

B	3998
C	3870
TOTAL	11679

⇒ Coeficiente de turno.

El coeficiente de turno para el año 2008, fue de 2,92; por tanto, en el Molino de Antilla quedó una parte de los puestos de trabajo sin ocupar, trabajando como promedio 2,92 turnos, o sea, el trabajo por turnos no fue plenamente aprovechado.

⇒ Coeficiente de aprovechamiento del turno.

Al calcular el coeficiente de aprovechamiento del turno se pudo observar un aprovechamiento del 97%. Pero si el régimen de turno se hubiera aprovechado al 100%, manteniendo el resto de las condiciones iguales, entonces el volumen de la producción se hubiera incrementado en un 3%.

⇒ Coeficiente de continuidad.

Los hombres-días en el turno mayor totalizan 3998 y los hombres-días con el total de aprovechamiento son 4116 (21 hombre por turno de trabajo x 196 días-trabajados); apreciándose un coeficiente de continuidad productiva del régimen de turno de 97%, entonces, se puede decir que unos 118 hombres-días (4116 – 3998) no han sido aprovechados debido a la utilización incompleta de los puestos de trabajo.

⇒ Grado de utilización de la capacidad potencial.

Al situarse el coeficiente de aprovechamiento del turno y el coeficiente de continuidad en un 97%, entonces, el grado de utilización de la capacidad potencial de producción del Molino de Maíz fue de un 94%.

Paso 5. Análisis de las variables independientes que inciden en el aprovechamiento.

Para el análisis del grado de motivación, satisfacción, clima y conflicto laboral imperante en la empresa, se procedió a la aplicación de encuestas. A través de la información que arrojan estas encuestas, se puede conocer la influencia que ejercen estas tres variables sobre el aprovechamiento del capital humano.

Para determinar el tamaño de la muestra general y estratificada se utilizó la expresión estadística que aparece en el Anexo No. 31. Arrojando como resultado aplicar las encuestas a un total de 80 trabajadores, o sea, al 20,46%.

⇒ **Resultados de la Encuesta Múltiple.**

En la encuesta múltiple se evalúa la motivación y la satisfacción laboral; se aplicó a: 13 trabajadores de la Dirección de la Empresa, 17 de la Fábrica de Galleticas, 28 del Molino de Maíz y 22 de la Fábrica de Sorbetos; para un total de 80 trabajadores.

En la primera pregunta resultó que de los 80 trabajadores encuestados 45 son mujeres y 35 hombres, encontrándose el mayor porcentaje de encuestados (31,25%) entre 31-40 años de edad (Anexo No. 32, pregunta I). La mayor cantidad de los encuestados se ubica en la categoría de técnicos (36) y en la categoría de obreros (23), seguido por 13 en la de servicio, 7 en la categoría de dirigentes y 1 en la categoría de administrativos. El tiempo que han estado trabajando los encuestados en la Empresa es el siguiente:

- ★ El 12,5% ha estado trabajando menos de 1 año.
- ★ El 16,25% de 1 a 2 años.
- ★ El 12,5% entre 2 y 4 años.
- ★ El 17,5% de 4 a 6 años.
- ★ El 10% lleva de 6 a 8 años.
- ★ El 16,25% de 8 a 10 años.
- ★ El 15% más de 10 años.

Análisis de la Motivación y la Satisfacción.

La pregunta número II de la encuesta múltiple es para conocer el grado de motivación y satisfacción de los trabajadores de la empresa, para el análisis de la misma se agruparon las respuestas en Muy mal, Mal, Regular, Bien y Excelente. Los resultados arrojados en cada pregunta fueron los siguientes (Ver Anexo No. 32, pregunta II):

- Más del 50% de los trabajadores encuestados (56,25%) considera su satisfacción en el trabajo de regular. Encontrándose la satisfacción en la calificación de regular.
- Más del 50% (58,75%) califica su motivación hacia el trabajo de regular, prevaleciendo esta calificación.
- El 41,25% de los encuestados evalúa sus posibilidades de decidir cómo y cuándo puede realizar el trabajo de bien, seguidos de los que lo califican de excelente, regular, mal y muy mal. Prevaleciendo la calificación de bien.

- ➔ 13 y 20 trabajadores plantean que el contenido del trabajo le permite variar de actividad, ubicándolo en la categoría de excelente y bien, respectivamente. Sin embargo 28 trabajadores plantean que le permite variar de forma regular, 11 mal y 8 muy mal. Prevalciendo el criterio de regular.
- ➔ Para 34 encuestados los jefes dirigen bien y están bien capacitados, 4 plantean que mal y 1 que muy mal; mientras 20 y 21 consideran que dirigen excelente y regular, respectivamente. Predominando el criterio de bien.
- ➔ Por mayoría de votos las relaciones de trabajo en el colectivo alcanza la calificación de bien, criterio planteado por 35 encuestados (43,75%); mientras que 21 la consideran de regular, 16 de excelente, 5 mal y el resto muy mal.
- ➔ Más del 50% (52,5%) plantea que el salario no le permite satisfacer sus necesidades, ubicándolo en la categoría de muy mal. Prevalece este criterio.
- ➔ Para la mayoría de los encuestados el salario no está de acuerdo a la actividad que se ejecuta, 32 situándolo en muy mal, 20 en mal, 17 en regular, mientras 10 y 1 lo sitúan en bien y excelente, respectivamente. Prevalece el criterio de muy mal.
- ➔ Para los encuestados su criterio es escuchado por la dirección en el orden de bien (34), regular (29), excelente (13), mal (2) y muy mal (2); prevalece el criterio de bien.
- ➔ Para los encuestados las áreas están debidamente protegidas: regular, bien, excelente, mal y muy mal, respectivamente; prevaleciendo el criterio de regular.
- ➔ La mayoría de los encuestados consideran la comunicación en su área de bien (37,5%), seguidos por los que la consideran excelente (21,25%), regular (18,75%), mal (16,25%) y muy mal (6,25%).

Teniendo en cuenta los resultados obtenidos en cada pregunta se puede plantear que de los 11 elementos que se miden 6 se encuentran afectados y en el Anexo No. 32 se puede constatar que la motivación y la satisfacción en la empresa se evalúa de Regular, debido a que esta es la categoría que más puntos recibió (284 puntos), seguida por la de Bien con 256 puntos; influyendo la motivación y la satisfacción en el bajo nivel de aprovechamiento del capital humano.

⇒ **Resultados de la Encuesta sobre Necesidades.**

Para profundizar en el estudio de la motivación se utilizó la teoría de las necesidades de Maslow y la teoría de Alderfer, descritas en el capítulo I; para ello se aplicó la encuesta a un total de 80 trabajadores (45 mujeres y 35 hombres) y se utilizó la clave que aparece en el Anexo No. 33. A partir de los resultados obtenidos (Anexo No. 34) se ordenaron las necesidades teniendo presente que las que predominan son las necesidades más insatisfechas y las más motivantes, quedando establecidas en el siguiente orden de insatisfacción.

Tabla No. 10: Necesidades y orden de insatisfacción (Teoría de Maslow)

Necesidades (Maslow)	Mujeres (Puntos)	Orden	Hombres (Puntos)	Orden	Total de Puntos	Orden de Insatisfacción
Fisiológicas	602	2	486	3	1088	2
Seguridad	631	1	505	1	1136	1
Social o afiliación	556	5	438	5	994	5
Estimación	595	3	490	2	1085	3
Autorrealización	591	4	481	4	1072	4

1: Más insatisfechos y más alta motivación.

5: Menos insatisfechos y menor motivación.

Al analizar la encuesta se observa que los trabajadores no establecen el mismo orden de las necesidades planteado por Maslow, incumpléndose el orden establecido. No obstante, establecen como Necesidades Primarias las mismas planteadas por Maslow, pero la Necesidad de seguridad en el Número 1 y la Fisiológica en el Número 2.

En lo relacionado a las Necesidades Secundarias los encuestados consideran las descritas por Maslow pero en el siguiente orden:

- ➔ Necesidad de Estimación.
- ➔ Necesidad de Autorrealización.
- ➔ Necesidad Social o afiliación.

Quedando establecidas las necesidades de los trabajadores de la empresa en orden de insatisfacción según se muestra en la tabla No. 10, donde la Necesidad de Seguridad es la más insatisfecha pero la más motivante y la Necesidad de Afiliación es la menos insatisfecha y la que menos motiva. Las mujeres consideran la Necesidad de

Seguridad como la más importante y la Necesidad de Afiliación como la menos importante, criterio también planteado por los hombres; no obstante, de acuerdo a lo expresado en la Tabla No. 10 se observan diferencias, entre los hombres y las mujeres, en cuanto a las necesidades Fisiológicas y de Estimación.

Lo anterior permite conocer que entre los elementos de mayor significación e importancia para los encuestados se encuentran: la seguridad de sus seres queridos y estar protegidos contra cualquier peligro; y entre los elementos de menor significación se encuentran: establecer relaciones estrechas con los compañeros y formar parte de grupos y organizaciones.

Además de la teoría de Maslow se utilizó la de Alderfer, cómo se puede comprobar a partir de la Tabla No. 11, la cual se incumple; debido a que los trabajadores de la Empresa consideran más importante la Necesidad de Crecimiento que las Relaciones Sociales, evidenciándose el papel que las personas están comenzando a darle al logro del potencial individual (crecimiento). No obstante, los trabajadores sostienen el criterio que la Necesidad de Existencia es la más insatisfecha y de más alta motivación, coincidiendo en este aspecto con la teoría de Alderfer.

Tabla No.11: Necesidades y orden de insatisfacción (Teoría de Alderfer)

Necesidades (Alderfer)	Mujeres (Puntos)	Orden	Hombres (Puntos)	Orden	Total de Puntos	Orden de Insatisfacción
Existencia	616,5	1	495,5	1	1112	1
Relación Social	556	3	438	3	994	3
Crecimiento	593	2	485,5	2	1078,5	2

1: Más insatisfechas y más alta motivación.

3: Menos insatisfechas y menor motivación.

Las mujeres al igual que los hombres sostienen la misma opinión, al considerar como la necesidad de más alta motivación la de Existencia, luego la Necesidad de Crecimiento y como la menos insatisfecha y de menor motivación, la Necesidad de Relación Social. Manteniendo ambos sexos el mismo criterio.

⇒ **Resultados de la Encuesta de Clima Laboral.**

La encuesta de Clima laboral se aplicó a un total de 80 trabajadores (45 mujeres y 35 hombres) y para su procesamiento se utilizó la clave que aparece en el Anexo No. 35. Los resultados obtenidos, se muestran en el Anexo No. 36.

Las preguntas de la 1-9 corresponden a la variable liderazgo y para la gran mayoría de los encuestados las afirmaciones que más afectan a esta subvariable son la 3 y la 9, debido a que el 56,25% plantea que por lo general tienen muchas cosas por hacer y no saben por cual empezar y el 63,75% plantea que cuando analizan un problema las posiciones que adoptan algunos de los compañeros no son siempre sinceras. El resto de las afirmaciones conciernen a la reciprocidad y en el Anexo No. 36 se observa que ninguna afirmación se ve afectada, alcanzando esta subvariable resultados satisfactorios.

Al analizar la situación del liderazgo, en la tabla No.12, se puede apreciar que el 58,75% de los encuestados lo evalúan de bien, mientras que el 25% lo sitúa en regular y el resto en mal; lo que permite diagnosticar que el liderazgo se ubica en la categoría de bien. En lo concerniente a la reciprocidad, el mayor porcentaje de los encuestados plantean que se sitúa en la categoría de bien (48,75%), seguido por 28,75% que la sitúan en regular y el 22,5% en mal; por tanto, esta subvariable adquiere el calificativo de bien.

Tabla No. 12 Comportamiento de las Subvariables.

Subvariables	Bien (Enc.)	%	Regular (Enc.)	%	Mal (Enc.)	%	Total de Encuestados (Enc.)
Liderazgo	47	58,75	20	25	13	16,25	80
Reciprocidad	39	48,75	23	28,75	18	22,5	80

Enc. : Encuestados

Al obtener, el liderazgo y la reciprocidad evaluación de bien, alcanzan un valor de 4 puntos; por tanto el clima laboral obtiene una puntuación de 4 puntos (Tabla No. 13) y se cataloga de bien (Anexo No. 37). Se puede afirmar que el clima laboral no constituye una causa del bajo nivel de aprovechamiento del capital humano.

Tabla No. 13 Comportamiento del Clima Laboral.

Variable	Evaluación	Puntos
Liderazgo	Bien	4
Reciprocidad	Bien	4
Clima laboral	Bien	4

⇒ **Resultados de la Encuesta de conflicto intragrupal.**

Para analizar los factores propiciadores de conflicto intragrupal se agruparon las respuestas en: afecta muy poco, afecta poco, afecta en alguna medida y afecta mucho. La encuesta se aplicó a un total de 80 trabajadores; a continuación se expone el comportamiento de los factores que afectan mucho y en alguna medida a la empresa, de acuerdo a lo planteado por los encuestados (Anexo No. 38):

- Las diferencias de las características personales: el 36,25% manifestó que es uno de los factores que genera conflicto en el interior del grupo, el 30% plantea que en alguna medida, el 20% y 13,75% que afecta muy poco y poco, respectivamente; considerándose un factor que afecta mucho en la aparición de conflictos.
- El grado de motivación hacia su trabajo: el 58,75% considera que la motivación está generando conflictos; o sea, los niveles de motivación no son los que espera la organización, lo cual provoca la aparición de conflictos.
- La manera en que se organiza la empresa: el mayor porcentaje (37,5%) plantea que afecta en alguna medida, seguido por los que plantean que afecta muy poco (25%), mucho (21,3%) y poco (16,3%); influyendo en alguna medida.
- El sistema de estimulación empleado: el 78,75% percibe que este factor condiciona de forma significativa la aparición de conflictos.
- La distribución de los recursos escasos: el 50% asegura que está propiciando la aparición de conflicto. Este valor explica que afecta de manera significativa.
- El grado de escolaridad: el 40% y 16,25% plantea que afecta en alguna medida y mucho, respectivamente; mientras el 22,5% y 21,25% manifiesta que afecta poco y muy poco, respectivamente; por tanto, afecta en alguna medida.
- El salario que recibe: el 71,25% percibe que este factor condiciona de forma significativa la aparición de conflictos, por tanto, afecta de manera significativa.

Los factores que afectan muy poco y poco en la aparición de conflicto son: el modo de comunicación que se emplea, la forma que se utiliza para dirigir, la participación en la toma de decisiones, las relaciones entre compañeros, la cultura de la empresa, las creencias religiosas, la edad de las personas, la experiencia laboral, el color de la piel y el sexo.

Al analizar la pregunta II del Anexo No. 38 se evidencia que el 25% de los encuestados plantea que los conflictos anteriores se evidencian entre Jefe-Subordinado, el 21,25% plantea que se evidencian entre Subordinado-Subordinado y el mayor porcentaje de los encuestados, 53,75, asegura que los conflictos señalados se manifiestan entre ambos, prevaleciendo este último criterio.

Etapa III Diagnóstico Estratégico.

Paso 1. Técnicas a utilizar.

En este paso se formuló la Misión y Visión para Recursos Humanos, y se realizó un Diagnóstico Estratégico con el propósito de identificar y evaluar las debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades.

⇒ **Misión** del Departamento de Recursos Humanos:

Satisfacer las necesidades existentes de personal y proporcionar el entrenamiento y mantenimiento óptimo de los trabajadores, con el fin de alcanzar un mejor desempeño del capital humano.

⇒ **Visión** del Departamento de Recursos Humanos:

Área líder en el desempeño y aprovechamiento del capital humano, que tiene como principio básico la motivación, la satisfacción y la autorrealización del hombre.

⇒ **Diagnóstico Estratégico**

Desde el punto de vista interno las fortalezas y debilidades del Subsistema de Recursos Humanos son:

Fortalezas:

1. Planes bien formulados de capacitación y adiestramiento.
2. Experiencia de los trabajadores.
3. Cuadros capacitados y estables.
4. Trabajadores dispuestos a seguir superándose.

5. Están confeccionados los profesiogramas.
6. Estabilidad de los trabajadores fundadores de la empresa.
7. Bajo índice de jerarquización.
8. Clima laboral.

Debilidades:

1. Índice de ausencias y ausentismo.
2. Bajos salarios.
3. Falta de completamiento de la plantilla.
4. Envejecimiento de los trabajadores.
5. Insatisfacción y desmotivación laboral.
6. Exceso de personal indirecto.
7. Condiciones de trabajo.
8. Sistema de estimulación inestable.
9. Proceso de selección del personal.
10. Bajo porcentaje de profesionales.

El diagnóstico externo permitió identificar las siguientes oportunidades y amenazas:

Oportunidades:

1. Posibilidad de preparación del personal.
2. Poca oferta de empleo en el Municipio de Antilla.
3. Perfeccionamiento de las habilidades en la gestión de los recursos humanos.
4. Proceso inversionista.
5. Fuerza de trabajo joven y calificada graduada de la universidad y politécnicos.

Amenazas:

1. Mejor estimulación material en otras empresas.
2. Ofertas de empleo en la provincia con mejores condiciones laborales.
3. Envejecimiento de la población.
4. Inestabilidad en el suministro de materia prima.

A partir de las fortalezas y debilidades se confeccionó la Matriz de Evaluación de los Factores Internos (Anexo No. 39). El resultado total ponderado de esta matriz fue de 2,22 (menor a 2,5), reflejando una situación desfavorable, o sea, existe un predominio de debilidades. No obstante, el área de recursos humanos puede explotar al máximo

sus fortalezas con vista a eliminar las debilidades. Las debilidades más importantes son: insatisfacción y desmotivación laboral, bajos salarios, condiciones de trabajo y alto índice de ausencia y ausentismo; mientras las fortalezas más significativas son: planes bien formulados de capacitación y adiestramiento, trabajadores dispuestos a seguir superándose, experiencia de los trabajadores y la existencia de un clima laboral favorable.

De la misma manera se elaboró la Matriz de Evaluación de Factores Externos (Anexo No. 40), pero a partir de las oportunidades y amenazas. El resultado total ponderado de esta matriz fue de 2,69 (mayor que 2,5), evidenciando una situación ligeramente favorable, por tanto, hay un predominio de las oportunidades, las que pueden utilizarse para hacerle frente a las amenazas. La oportunidad más importante es la posibilidad de preparación del personal y la amenaza más grande es una mejor estimulación material en otras empresas.

A partir de estas dos matrices se procedió a la elaboración de la Matriz DAFO (Anexo No. 41). Teniendo en cuenta que la empresa se sitúa en el cuadrante DO, debe seguir estrategias adaptativas con el objetivo de mejorar o eliminar las debilidades internas, valiéndose de las oportunidades externas. Las estrategias a llevar a cabo en este cuadrante son las siguientes:

1. Implementar y controlar el Sistema de Gestión Integral del Capital Humano, basado en la Norma Cubana, para aumentar su eficiencia, eficacia y desarrollo.
2. Garantizar acciones para lograr el completamiento de la plantilla general.
3. Acelerar el proceso de inversión para mejorar las condiciones de trabajo y motivar a los trabajadores.
4. Realizar un análisis profundo sobre los trabajadores y sus ocupaciones y los que no cumplan los requisitos que exige el calificador de cargo, capacitarlos mediante cursos y conferencias.
5. Gestionar con los centros de estudios del territorio para reclutar fuerza de trabajo joven y preparada.
6. Desarrollar un programa de concientización donde se explique la incidencia directa de las ausencias en el aprovechamiento de la jornada laboral.

7. Motivar a los trabajadores mediante el reconocimiento de su desempeño y productividad.
8. Ejercer una mayor acción de control de las ausencias a través de la aplicación del reglamento disciplinario.
9. Perfeccionar las técnicas y procedimientos empleados en la selección del personal para dotar a la empresa de trabajadores idóneos.
- ✓ Capacitar al personal de recursos humanos en el proceso de selección.
10. Mantener informados a los trabajadores de los logros y deficiencias de la organización para incentivarlos a perfeccionar su desempeño.
11. Propiciar una cultura empresarial que potencie el excelente despliegue de los Recursos Humanos.

Para la elaboración de la Matriz Interna–Externa se utilizaron los valores totales ponderados de las Matrices de Evaluación de Factores Internos y Externos. El análisis de la Matriz Interna–Externa (Anexo No. 42) manifiesta que la empresa debe de seguir estrategias de resistencia conservando los buenos resultados logrados en la gestión de los recursos humanos y haciéndole frente a un conjunto de situaciones internas como: desmotivación, falta de estimulación, insatisfacción laboral; y a situaciones externas como: mejor estimulación material y condiciones laborales en otras empresas e inestabilidad en el suministro de materia prima; que ocasiona a la entidad una disminución de las ventas, un aumento en los costos de producción y una reducción de beneficios; por tanto, la Empresa debe plantearse estrategias que le permitan colocarse en los cuadrantes de crecimiento y desarrollo, es decir, en los primeros cuadrantes, mediante la utilización eficiente y adecuada de los recursos humanos y materiales.

CONCLUSIONES

Una vez culminado el proceso investigativo con el objetivo de realizar un análisis de los niveles de aprovechamiento del capital humano y formular estrategias para lograr su incremento, se arriba a las siguientes conclusiones:

- ⇒ En la empresa existe un deficiente aprovechamiento del capital humano debido a la desmotivación, bajos salarios, condiciones de trabajo, sistema de estimulación inestable, dificultades para la selección del personal, falta de completamiento de la plantilla e interrupciones laborales.
- ⇒ El inventario de personal arrojó que: el mayor porcentaje de trabajadores pertenecen al sexo masculino y tienen más de 45 años; así como, el nivel cultural que predomina es 12 grado.
- ⇒ Existe un exceso de personal indirecto, el índice de jerarquización es favorable y el porcentaje de profesionales es bajo.
- ⇒ Los indicadores de trabajo y salario no tienen un comportamiento estable en los tres años: la correlación salario medio fue aceptable en el 2006 y 2007, mientras en el 2008 fue desfavorable; el gasto de salario por peso de valor agregado en el 2007 y 2008 tiene un comportamiento favorable (disminuye), mientras que en el 2008 aumenta.
- ⇒ El índice de aprovechamiento de la jornada laboral, ausencia y ausentismo se muestran desfavorables en los tres años; mientras, el índice de utilización del fondo de tiempo es favorable.
- ⇒ El estudio de la satisfacción y motivación revela que estas variables alcanzan la categoría de regular.
- ⇒ El clima laboral de la empresa se califica de bien al encontrarse el liderazgo y la reciprocidad en una situación favorable.
- ⇒ El estudio de las necesidades según Maslow mostró que la necesidad más insatisfecha y de mayor motivación para los trabajadores de esta empresa es la seguridad y la necesidad más satisfecha y de menor motivación es la de pertenencia.

- ⇒ El estudio de la teoría de Alderfer arrojó que la necesidad de mayor motivación es la de existencia y la de menor motivación es la de relación social.
- ⇒ Los principales factores propiciadores de conflicto son: el sistema de estimulación, el salario que reciben, el grado de motivación hacia el trabajo, la distribución de los recursos escasos y las diferencias de las características personales.
- ⇒ La situación interna del área de recursos humanos es desfavorable, con predominio de debilidades como: insatisfacción y desmotivación laboral.
- ⇒ El diagnóstico externo del área de recursos humanos mostró una situación favorable existiendo un predominio de oportunidades como: posibilidad de preparación del personal.
- ⇒ Los resultados de la Matriz DAFO conlleva a la empresa a seguir estrategias del cuadrante DO, o sea, estrategias adaptativas; para eliminar sus debilidades mediante el aprovechamiento de sus oportunidades.
- ⇒ El análisis de la Matriz Interna-Externa revela que la Empresa debe de seguir estrategias de Resistencia.

RECOMENDACIONES

Teniendo en cuenta los problemas detectados en el transcurso de la investigación se realizan las siguientes recomendaciones, con el objetivo de lograr un mejor desempeño de la Empresa Molinera-Confitera de Holguín:

- ⇒ Motivar a los trabajadores mediante el reconocimiento en matutinos de su labor y repartir uniformes para incentivarlos a perfeccionar su desempeño.
- ⇒ Acelerar el proceso de inversión (remodelación de la Oficina Central y del Molino) para mejorar las condiciones de trabajo así lograr una mayor motivación, atractivo de las ofertas de empleo e incrementar los niveles de aprovechamiento del capital humano.
- ⇒ Aplicar un sistema de estimulación moral y material que logre motivarlos y que permita reducir el alto índice de ausencias y ausentismo.
- ⇒ Incrementar el sentido de pertenencia de los trabajadores a través de la asignación de tareas desafiantes, e impartir conferencias explicándoles la misión y visión de la organización.
- ⇒ Realizar periódicamente un estudio del aprovechamiento del capital humano para perfeccionar el desempeño del área de recursos humanos y de esta manera el desempeño de la empresa en general.
- ⇒ Aprovechar las fortalezas existentes en el área de recursos humanos para enfrentar y eliminar debilidades en esta área.
- ⇒ Utilizar las oportunidades que ofrece el entorno para hacerle frente a las amenazas.
- ⇒ Implementar las estrategias del cuadrante Debilidades–Oportunidades en que se ubica la empresa para superar la situación desfavorable existente en el sistema de gestión de recursos humanos.
- ⇒ Presentar los resultados de esta investigación a la Unión Molinera.

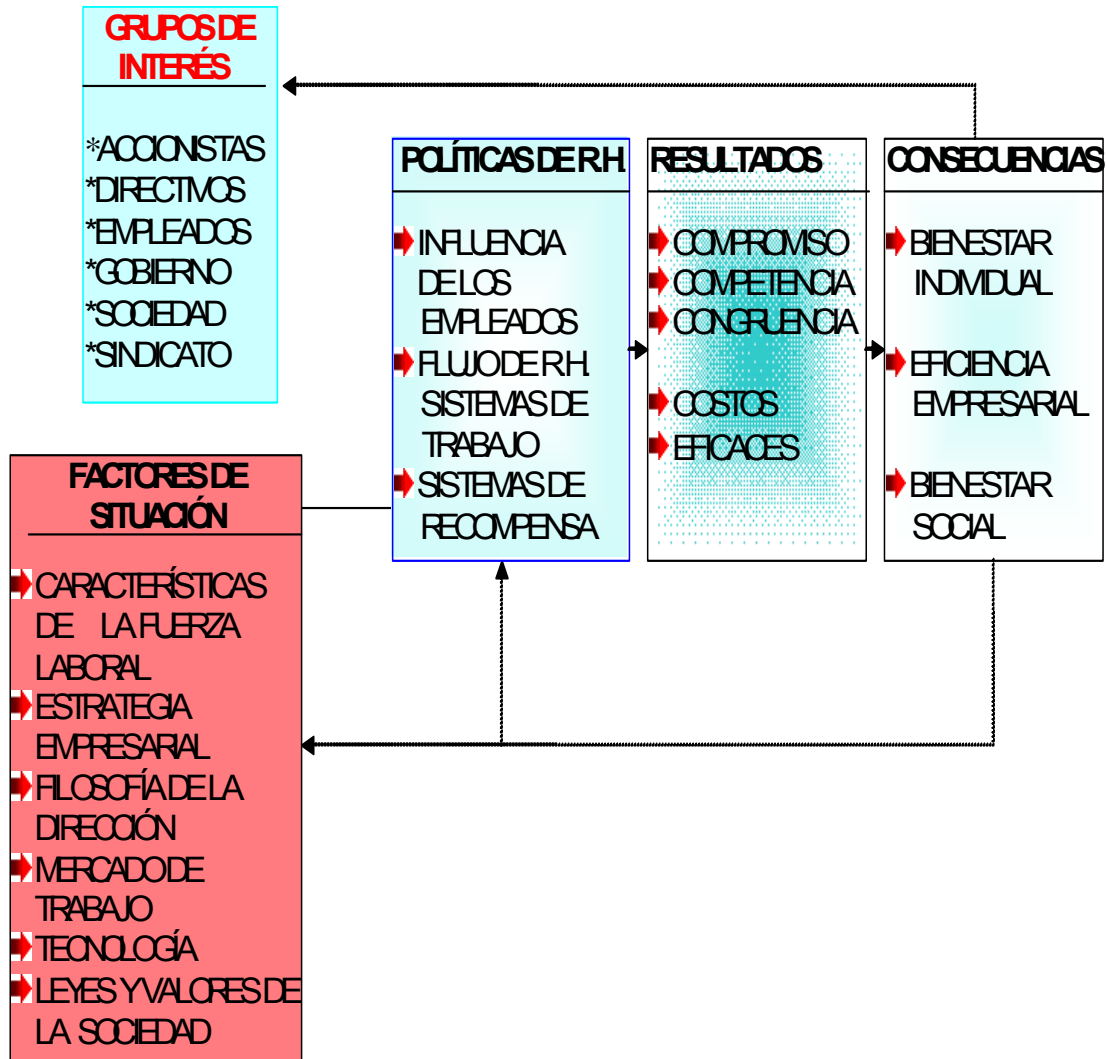
BIBLIOGRAFÍA

1. Castellanos Cruz, Rodeloy: *Retener el Capital Humano: Gestión esencial en la empresa del siglo XXI*, Revista del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, Gaceta Laboral No. 17, 2007.
2. Chiavenato, Idalberto: *Administración de los Recursos Humanos*, t. I, Ed. Atlas, México, 1990.
3. *Compendio Metodológico sobre Política laboral y salarial. Proyección estratégica y utilización de la fuerza de trabajo*, Instrumento de apoyo al perfeccionamiento empresarial, Copyright©Instituto de estudios e investigaciones del trabajo, 2000.
4. *Conflicto laboral*. Disponible en:
http://www.wikilearning.com/monografia/derecho_colectivo_de_trabajoconflicto_laboral/15759-4
5. Cuesta Santos, A.: *Tecnología de Gestión de Recursos Humanos*, Ed. Academia, La Habana, 1999, ISBN 959- 02- 0212- 8.
6. Davis, K.; Newstrom, Johnw: *El comportamiento Humano en el Trabajo*, Comportamiento Organizacional, Séptima Edición, México, 1988.
7. Escat Cortés, María: *Definición del clima laboral*. Disponible en:
<http://www.degerencia.com/articulo/definicion-del-clima-laboral>
8. García, F.; Matilde, Julia: *Lecciones de Economía Política del Capitalismo*, t. I, Ed. Félix Varela, La Habana, 2002.
9. García Schweret, Pablo: *Motivación hacia el trabajo y necesidades*, Ed. Científico Técnica, La Habana, 1981.
10. *Glosario de Términos Económicos*, Impreso con la colaboración del Centre International of Solidarite Ouviere, 2002.
11. González, Mara Flores: *El mercado de los Recursos Humanos como un aspecto social*. Disponible en: <http://biblio.ict.uho.edu.cu/bvirtual/recflo.doc>.
12. Hernández Cabrera, J.: *Gestión de recursos humanos historia y desafíos*. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/canales7/rrhh/historia-y-desafios-de-la-gestion-de-los-recursos-humanos.htm>
13. *Implicaciones sociales del insuficiente aprovechamiento del capital humano en el sistema empresarial*. Disponible en: <http://implicacionessocialesv.blogspot.com>

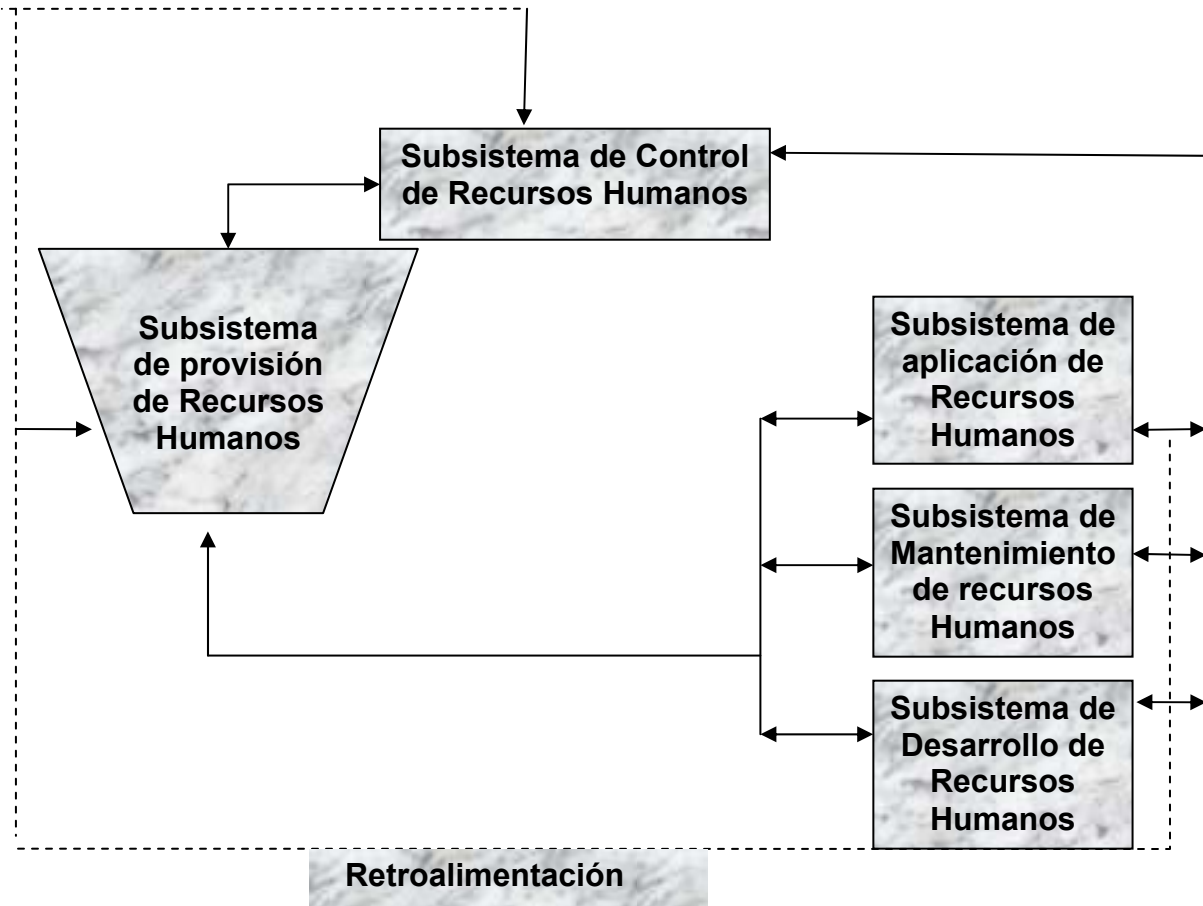
14. Martínez Rodríguez, M.; Velásquez Villazón, M.: *Psicología organizacional*, p. I. Ed. Félix Varela, La Habana, 2004.
15. Melo, José Luis: *Sistemas de trabajo por turnos*. Disponible en:
<http://www.estrucplan.com.ar/Producciones/imprimir.asp?IdEntrega=315>
16. Menguzzatto, M.: *La Dirección Estratégica de la Empresa. Un enfoque innovador del Management*, La Habana, Edición del Ministerio de Educación Superior, S.P.I. 1995.
17. Morales Cartaya, Alfredo: *Capital Humano, fuerza decisiva del desarrollo*, Revista del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, Gaceta Laboral No. 8, 2004.
18. Norma Cubana 3000:2007: *Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano-Vocabulario*, Primera Edición, Mayo 2007.
19. Norma Cubana 3001:2007: *Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano-Requisitos*, Primera Edición, Mayo 2007.
20. Norma Cubana 3002:2007: *Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano-Implementación*. Primera Edición, Mayo 2007.
21. Orlov, Pedro: *Manual de Economía del Trabajo en Cuba*, t. II, La Habana, 1986.
22. Peiró, José M: *Psicología de la administración II*, parte I y II, Ed. Félix Varela, La Habana, 2005.
23. Robbins, S.: *Fundamentos de Comportamiento Organizacional*, Ed. Félix Varela, La Habana, 2007.
24. Rodríguez Estrada, M.: *Motivación al trabajo*, Segunda edición, Serie: Capacitación Integral, Ed. El Manual Moderno, S.A de C.V. México, DF- Santafé de Bogotá, 1998, ISBN 968- 426- 453- 4.
25. Rosa, Roger: *El trabajo por turnos en lenguaje sencillo*. Disponible en:
<http://www.cdc.gov/niosh/pdfs/97-145.pdf>
26. Santiesteban Ramírez, Daymaris: *Análisis del aprovechamiento del Capital Humano en la Empresa de Cítricos*, Trabajo de Diploma, 2008.
27. Stoner James, A Freeman: *Administración*, Quinta Edición, parte II, Ed. Félix Varela, La Habana, 2007.
28. Triana, J., et al: *Hacia una economía basada en el conocimiento*, Ed. Ciencias Sociales, La Habana, 2005.

ANEXOS

ANEXO No. 1: MODELO DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS DE BEER



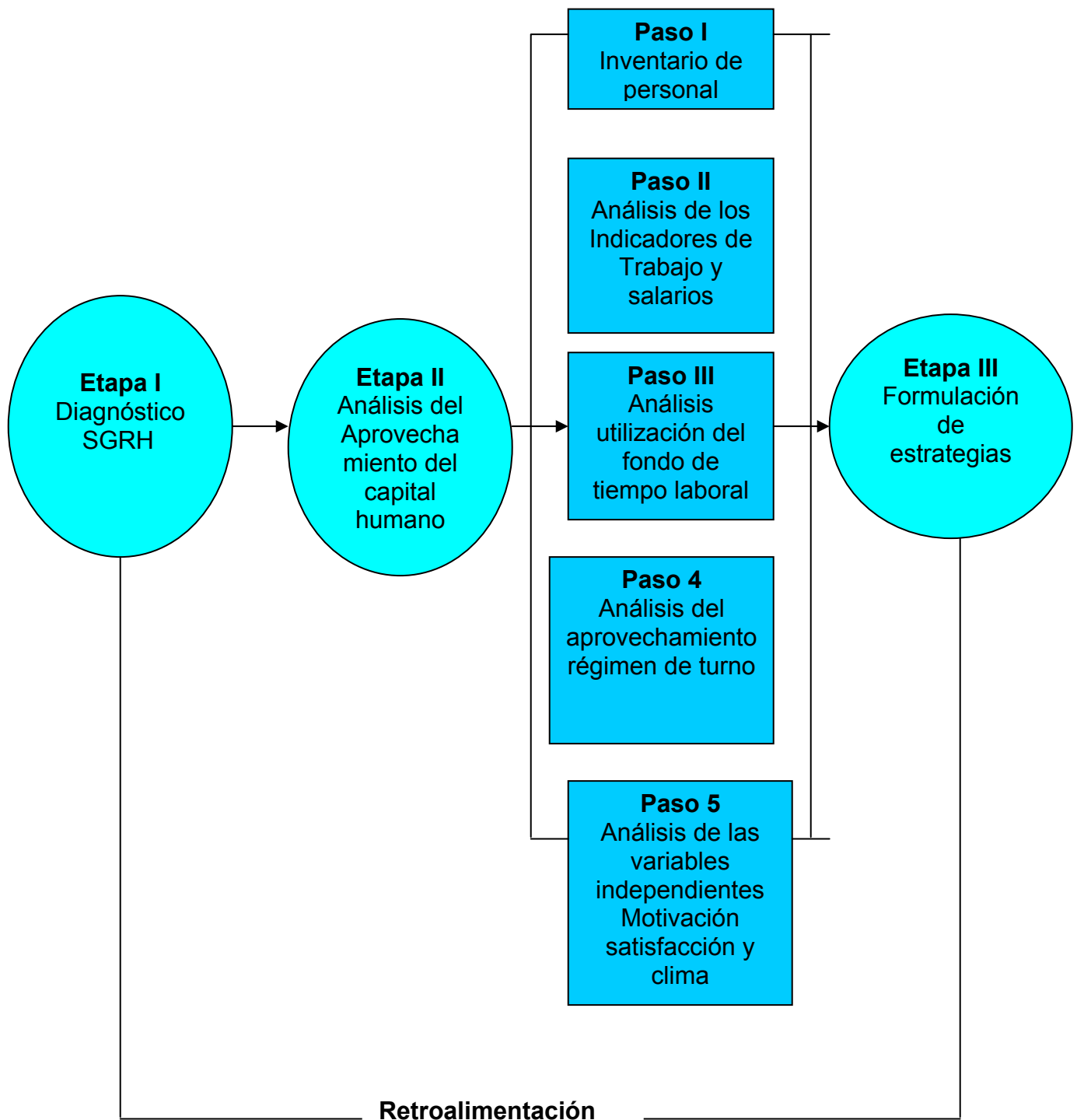
ANEXO No. 2: MODELO DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS DE CHIAVENATO



ANEXO No. 3: TEORÍA DE LAS NECESIDADES DE MASLOW



ANEXO No. 4: PROCEDIMIENTO PARA EL ANÁLISIS DEL APROVECHAMIENTO DEL CAPITAL HUMANO



ANEXO No. 6: ENCUESTA MÚLTIPLE

Lea detenidamente las preguntas y elija aquella respuesta con la que esté más de acuerdo. Al contestar, tenga en cuenta los siguientes aspectos:

- ➔ Solo puede dar una respuesta por pregunta, a no ser que se especifique lo contrario.
- ➔ No piense demasiado las cuestiones, ni emplee mucho tiempo en decidirse. Trate de ser espontáneo en sus respuestas.
- ➔ No deje ninguna cuestión por contestar.
- ➔ Conteste con sinceridad, y en ningún caso, pensando en lo que “más le gusta”, o lo que a “su superior le gustaría escuchar”.

I- A continuación debe usted contestar a los siguientes datos demográficos.

Esta información es muy importante para lograr que los resultados de la encuesta sean útiles. Nunca se utilizará esta información para identificar a un individuo. Si todavía después de darle esta garantía, usted se siente incómodo al contestar cualquiera de estas preguntas, déjelas en blanco. Escoja una respuesta

1. ¿Es usted?

a) Mujer _____ b) Hombre _____

2. Señale su edad:

a) Menos de 18____ b) Entre 18 a 23____ c) Entre 24 a 30_____

d) Entre 31 a 50____ e) Entre 51 a 60____ f) Mayor de 60 años_____

3. Señale la categoría profesional a la que usted pertenece:

a) Directivos____ b) Técnicos _____ c) Administrativos ____

d) Personal de servicio____ e) Obrero_____

4. ¿Cuánto tiempo ha estado trabajando en la entidad? Redondee el año más cercano.

a) Menos de un año____ b) De 1 a 2 años____ c) De 2 a 4 años_____

d) De 4 a 6 años____ d) De 6 a 8 años____ d) De 8 a 10 años_____

d) Más de 10 años_____

II- En cuanto a la SATISFACCIÓN se refiere (Marque con una X)

PREGUNTAS	1 nunca MM	2 M	3 R	4 B	5 siempre E
¿Se siente satisfecho con el trabajo que realiza?					
¿Se siente usted motivado hacia su trabajo?					
¿Tiene posibilidad de decidir cómo y cuándo debe realizar su trabajo?					
¿El contenido de su trabajo le permite variar de actividad?					
¿Considera que sus jefes son calificados y dirigen correctamente?					
¿Existen buenas relaciones de trabajo en el colectivo?					
¿El salario que recibe por su trabajo, le permite satisfacer sus necesidades personales?					
¿Su salario está de acuerdo con la actividad que realiza?					
¿Cuándo plantea un criterio es escuchado por la dirección?					
El ambiente de trabajo ¿le ofrece seguridad, las áreas están debidamente protegidas?					
La comunicación en su área la considera.					

ANEXO No. 8: ENCUESTA SOBRE CLIMA LABORAL

Estamos realizando una investigación sobre el clima laboral en la empresa. Califique en verdadero o falso las informaciones siguientes, según se manifiesten en su centro laboral.

1. ____ El jefe se preocupa porque entendamos bien nuestro trabajo.
2. ____ El jefe no se preocupa porque se aporten ideas que mejoren la calidad del trabajo
3. ____ Por lo general, tenemos muchas cosas por hacer y no sabemos por cual empezar.
4. ____ Generalmente todos aportamos ideas para mejorar nuestro trabajo.
5. ____ Cuando uno no sabe hacer algo nadie lo ayuda.
6. ____ A menudo se inician trabajos que no se saben porque se hacen.
7. ____ A nuestro superior solo le podemos decir lo que quiere oír.
8. ____ Cuando tenemos un problema de índole laboral nadie se interesa en resolverlo.
9. ____ Cuando analizamos un problema las posiciones que adoptan algunos de mis compañeros no son siempre sinceras.
10. ____ Esta instalación ofrece buenas oportunidades de capacitación.
11. ____ Aquí únicamente están pendiente de los errores.
12. ____ Por lo general las personas que trabajan bien son reconocidas en la institución.
13. ____ El desempeño de las funciones es correctamente evaluado.

Muchas Gracias, por su colaboración.

ANEXO No. 9: ENCUESTA DE IDENTIFICACIÓN DE CONFLICTOS

Compañero(a):

Estamos realizando una investigación sobre el comportamiento de los conflictos intragrupal en la entidad y necesitamos su colaboración. Le anticipamos las gracias y le garantizamos el anonimato de sus respuestas.

I- A continuación proponemos una serie de elementos, marque con una X cuáles de ellos usted considera que están propiciando la aparición de conflictos intragrupal en su grupo de trabajo y en que medida esto ha afectado los resultados grupales:

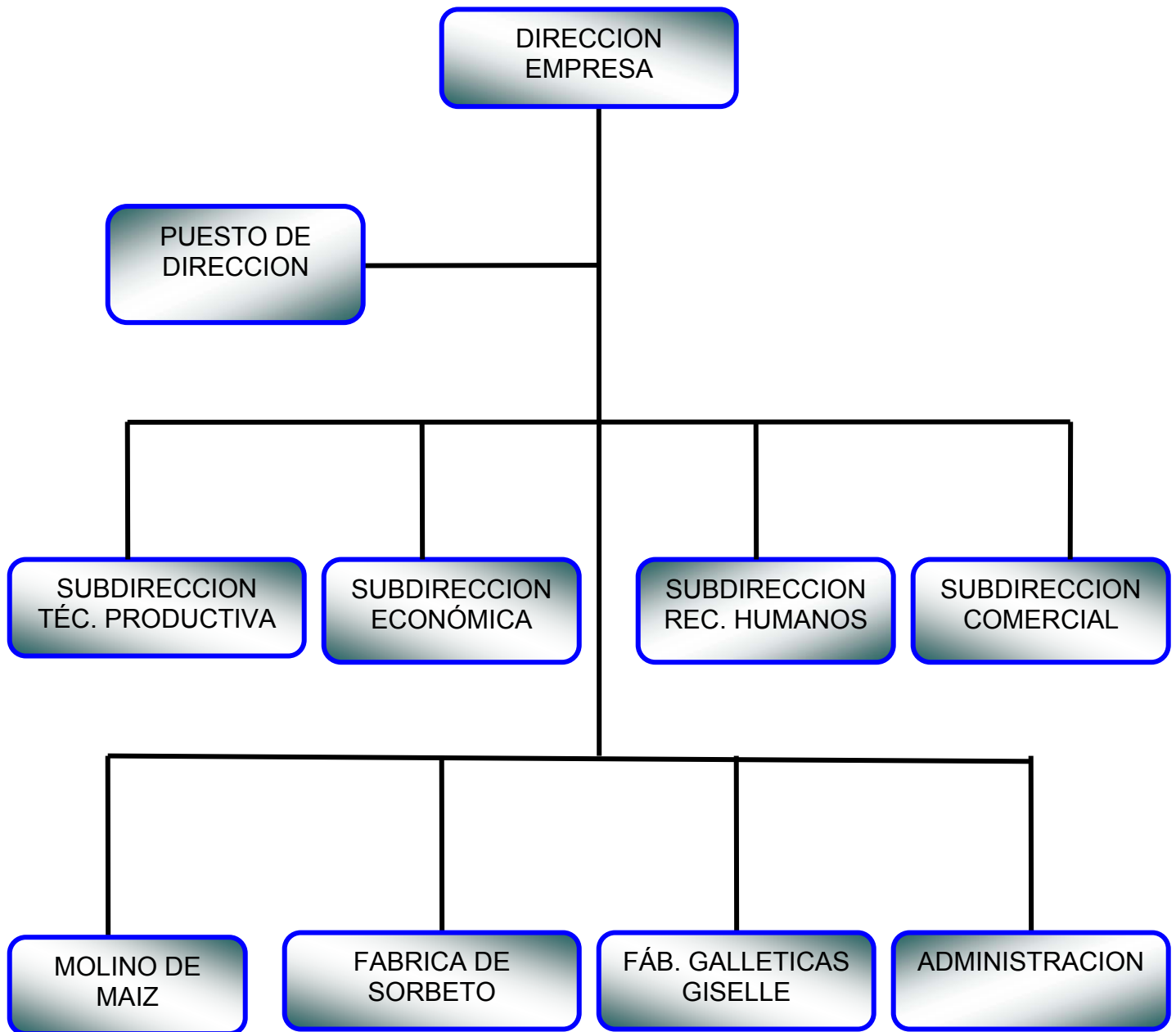
1. Afecta muy poco. 2. Afecta poco 3. Afecta en alguna medida. 4. Afecta mucho.

- | | | | | |
|--|--------|--------|--------|--------|
| – Las diferencias de las características personales. | 1----- | 2----- | 3----- | 4----- |
| – El grado de motivación hacia su trabajo. | 1----- | 2----- | 3----- | 4----- |
| – El modo de comunicación que se emplea. | 1----- | 2----- | 3----- | 4----- |
| – La forma que se utiliza para dirigir. | 1----- | 2----- | 3----- | 4----- |
| – La participación en la toma de decisiones. | 1----- | 2----- | 3----- | 4----- |
| – Las relaciones entre compañeros. | 1----- | 2----- | 3----- | 4----- |
| – La cultura de la empresa. | 1----- | 2----- | 3----- | 4----- |
| – La manera en que se organiza su empresa. | 1----- | 2----- | 3----- | 4----- |
| – El sistema de estimulación empleado. | 1----- | 2----- | 3----- | 4----- |
| – La distribución de los recursos escasos. | 1----- | 2----- | 3----- | 4----- |
| – Las creencias religiosas. | 1----- | 2----- | 3----- | 4----- |
| – La edad de las personas. | 1----- | 2----- | 3----- | 4----- |
| – La experiencia laboral. | 1----- | 2----- | 3----- | 4----- |
| – El grado de escolaridad. | 1----- | 2----- | 3----- | 4----- |
| – El salario que recibe. | 1----- | 2----- | 3----- | 4----- |
| – El color de la piel. | 1----- | 2----- | 3----- | 4----- |
| – El sexo. | 1----- | 2----- | 3----- | 4----- |

II-Los conflictos señalados se manifiestan entre (marque con una X):

- Jefe –Subordinado.
- Subordinado-Subordinado.
- Ambos.

ANEXO No. 10: ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE LA EMPRESA MOLINERA CONFITERA DE HOLGUÍN



ANEXO No. 11: ENCUESTA PARA DETERMINAR EL COEFICIENTE DE COMPETENCIA DE EXPERTOS

Estimado colega:

Usted ha sido seleccionado como un posible experto acerca de la relevancia del tema “Análisis de Aprovechamiento del Capital Humano”, sobre el cual se aplicará una metodología para el análisis de las causas que generan el bajo aprovechamiento de capital humano en la Empresa Molinera–Confitera de Holguín, y se formularán estrategias que contribuyan a su incremento.

Antes de completar la encuesta de criterio de expertos, quisiéramos determinar su competencia en el área antes mencionada de modo tal que pudiéramos reforzar la validez del instrumento de investigación.

Agradecemos que dentro de sus múltiples tareas haya dedicado tiempo a responder las encuestas y ayudar a completar, de este modo, nuestro estudio.

Datos generales del encuestado

Nombre y Apellidos:

¿Ocupa algún cargo? Sí — No —

En caso de sí, diga cuál es.

1. Marque dentro de cada cuadro cuán familiarizado está Usted con el tema: Aprovechamiento del Capital Humano. Observe que en la escala que presentamos, su conocimiento va de 0 a 10. Es decir, su conocimiento acerca del tema crece de 0 a 10.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

2. ¿Cuáles de los siguientes elementos lo han ayudado a obtener tal conocimiento y criterios? Observe que las casillas están divididas en: Alto, Medio y Bajo.

Fuentes de Argumentación	Alto	Medio	Bajo
Mis propios análisis teóricos.			
Mi propia experiencia como trabajador.			
Su conocimiento del estado actual del problema en la empresa.			
Estudios Realizados sobre el tema			
Su conocimiento del estado actual del problema a nivel nacional			

ANEXO NO. 12: PROCESAMIENTO DE LOS EXPERTOS.

EXPERTO #	G.C.I.	FUENTES DE ARGUMENTACIÓN				
		F1	F2	F3	F4	F5
1	10	1	1	1	2	1
2	10	1	1	1	2	1
3	9	1	1	1	3	2
4	8	2	1	2	3	1
5	5	3	2	1	3	2
6	9	1	1	1	3	2
7	4	3	3	2	3	2
8	6	2	2	2	3	3
9	10	1	1	1	3	1
10	9	1	1	1	2	1
11	4	1	3	2	3	3
12	10	1	1	1	3	1
13	4	3	3	2	3	3

LEYENDA:

- ➔ G.C.I.: grado de conocimiento e información, escala: 1,2,...10 (Pregunta II, Anexo No. 11)
- ➔ F₁, F₂,... F_N: Fuentes de Argumentación.
- ➔ Valores 1, 2, 3 según alto, medio y bajo.

ANEXO No. 13: RESULTADO DEL MÉTODO DE EXPERTOS.

EXPERTO #	KC	KA	K		F1	F2	F3	F4	F5
1	1	0,89	0,945	COMPETENCIA ALTA	0,2	0,4	0,05	0,04	0,2
2	1	0,89	0,945	COMPETENCIA ALTA	0,2	0,4	0,05	0,04	0,2
3	0,9	0,835	0,8675	COMPETENCIA ALTA	0,2	0,4	0,05	0,025	0,16
4	0,8	0,825	0,8125	COMPETENCIA ALTA	0,16	0,4	0,04	0,025	0,2
5	0,5	0,655	0,5775	COMPETENCIA MEDIA	0,1	0,32	0,05	0,025	0,16
6	0,9	0,835	0,8675	COMPETENCIA ALTA	0,2	0,4	0,05	0,025	0,16
7	0,4	0,525	0,4625	COMPETENCIA BAJA	0,1	0,2	0,04	0,025	0,16
8	0,6	0,645	0,6225	COMPETENCIA MEDIA	0,16	0,32	0,04	0,025	0,1
9	1	0,875	0,9375	COMPETENCIA ALTA	0,2	0,4	0,05	0,025	0,2
10	0,9	0,89	0,895	COMPETENCIA ALTA	0,2	0,4	0,05	0,04	0,2
11	0,4	0,565	0,4825	COMPETENCIA BAJA	0,2	0,2	0,04	0,025	0,1
12	1	0,875	0,9375	COMPETENCIA ALTA	0,2	0,4	0,05	0,025	0,2
13	0,4	0,465	0,4325	COMPETENCIA BAJA	0,1	0,2	0,04	0,025	0,1

CANTIDAD DE EXPERTOS CON COMPETENCIA ALTA	8
CANTIDAD DE EXPERTOS CON COMPETENCIA MEDIA	2
CANTIDAD DE EXPERTOS CON COMPETENCIA BAJA	3

LEYENDA:

➔ Kc: coeficiente de conocimiento o información que tiene el experto acerca del problema calculado sobre la base de la valoración del propio experto en una escala de 0 a 10 y multiplicado por 0.1

➔ Ka: es el coeficiente de argumentación o fundamentación de los criterios del experto determinado como resultado de la suma de los puntos alcanzados a partir de una tabla patrón.

➔ K: competencia de los expertos ($K = \frac{1}{2} (Kc. + ka)$). A partir de la determinación de K la competencia se pueden clasificar en:

- $0.8 \leq K \leq 1 \Rightarrow K \rightarrow$ alta
- $0.5 \leq K < 0.8 \Rightarrow K \rightarrow$ media
- $0 \leq K < 0.5 \Rightarrow K \rightarrow$ baja

ANEXO No. 14: ENCUESTA PARA CONOCER EL ESTADO DEL APROVECHAMIENTO DEL CAPITAL HUMANO EN LA EMPRESA MOLINERA-CONFITERA.

Estimado colega:

Se está realizando una investigación sobre el aprovechamiento del Capital Humano y se necesita su cooperación y sinceridad para ello. Muchas gracias.

1. ¿Considera usted el aprovechamiento del Capital Humano un problema existente en la Gestión de los Recursos Humanos en esta Empresa?

a) Sí

b) No

2. En caso de marcar **Sí**, a continuación plantee las principales causas que originan un deficiente aprovechamiento del capital humano en esta empresa. Marque con un número del 1-8 el orden de importancia, conociendo que el rango de evaluación es en orden ascendente.

(1 la más importante y así sucesivamente hasta la 8 la menos importante)

No.	Causas
1	
2	
3	
4	
5	
6	
7	
8	

Por su colaboración:

“Muchas gracias”

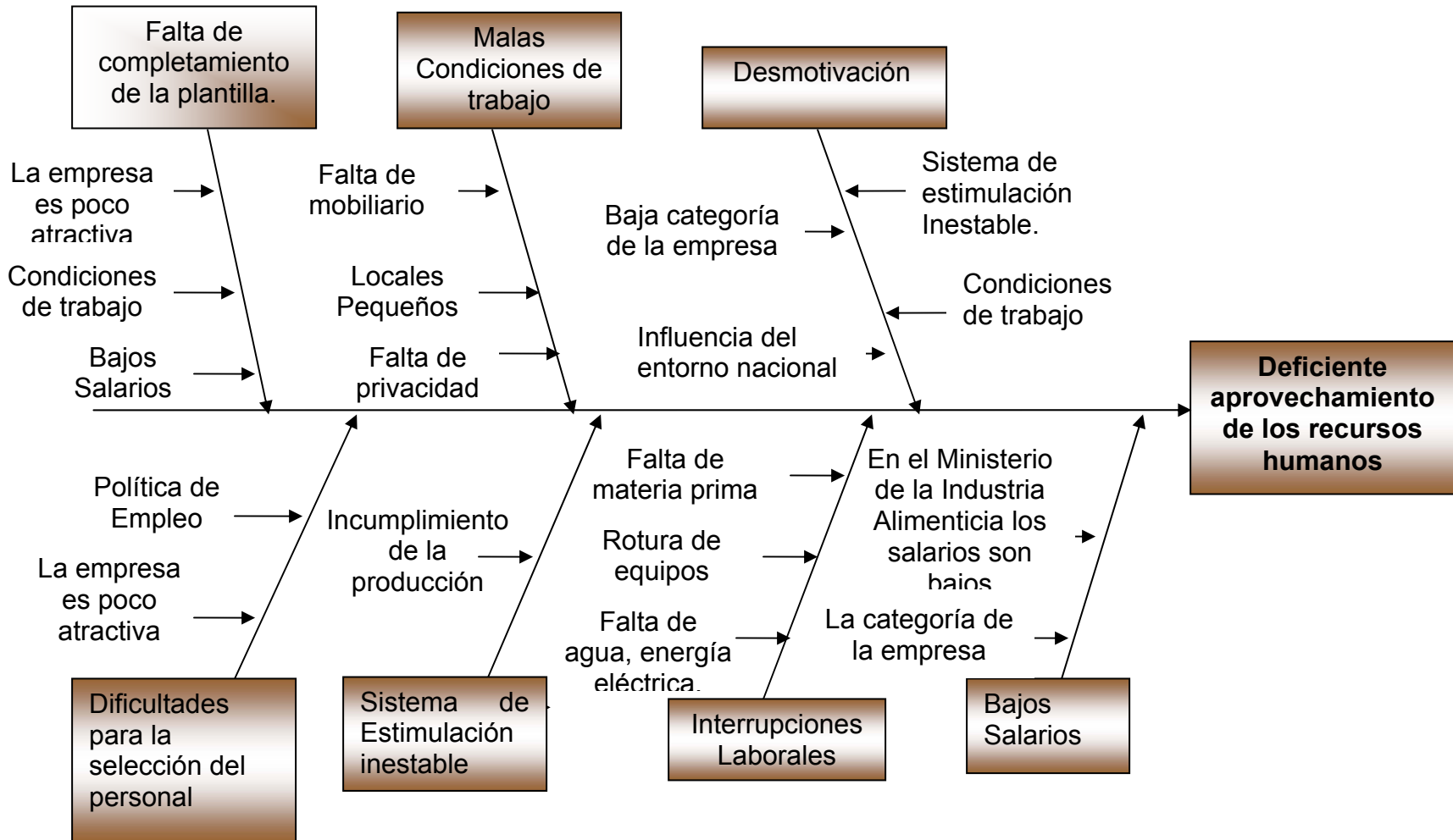
ANEXO No. 15: MATRIZ DE PONDERACIONES DE CAUSAS

Expertos	E₁	E₂	E₃	E₄	E₅	E₆	E₇	E₈	R_J
Causas									
1. Alto nivel de fluctuación.	6	7	5	8	8	8	6	8	56
2. Falta de completamiento de la plantilla.	5	8	6	6	6	6	7	6	50
3. Desmotivación.	1	3	1	1	1	1	1	1	10
4. Malas condiciones de trabajo.	4	1	3	3	3	3	3	3	23
5. Dificultades para la selección del personal.	8	6	8	5	5	5	5	5	47
6. Bajos salarios.	2	2	2	2	2	2	2	2	16
7. Sistema de Estimulación inestable.	3	4	4	4	4	4	4	4	31
8. Interrupciones laborales.	7	5	7	7	7	7	8	7	55

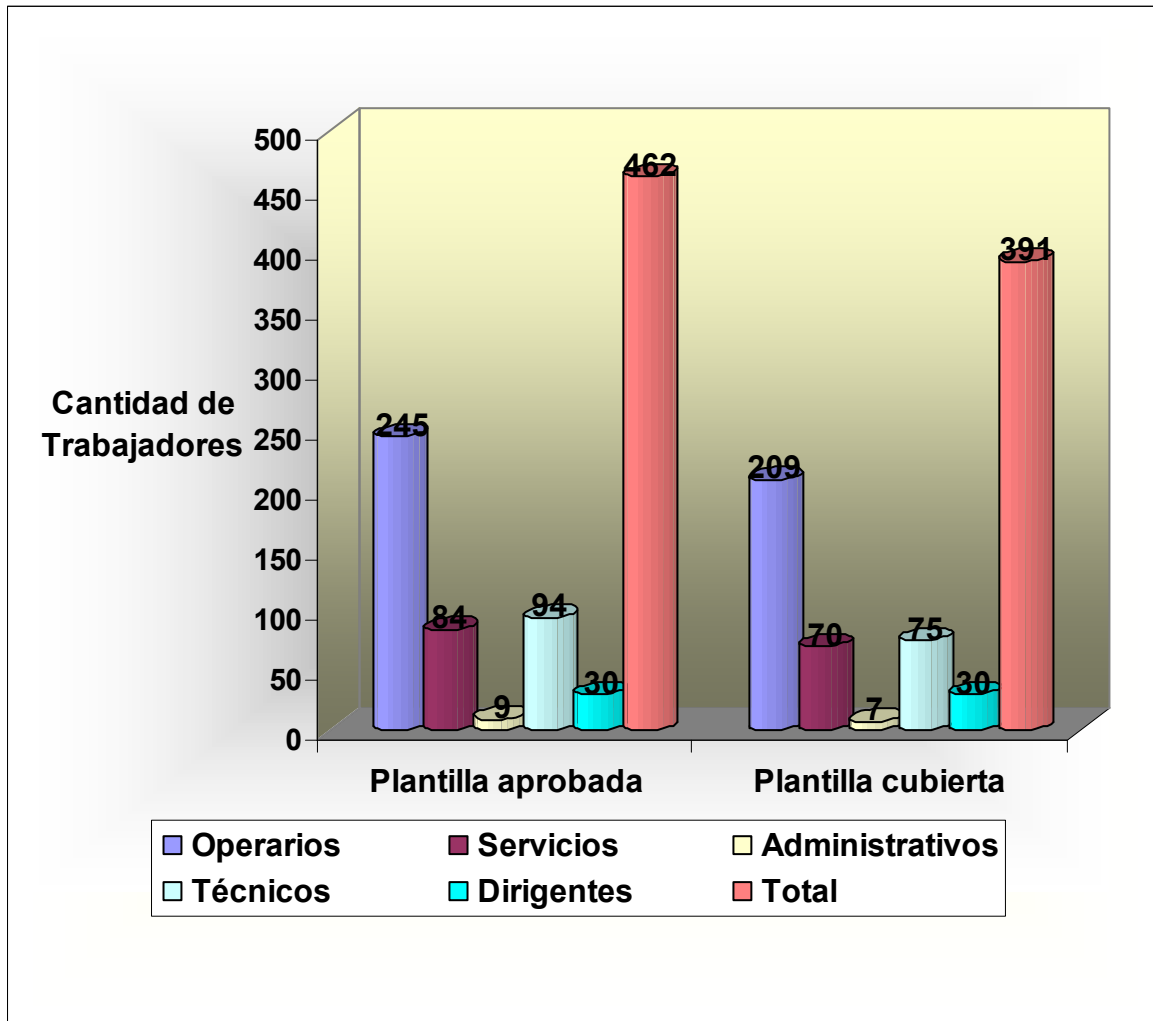
ANEXO No. 16: NIVEL DE CONCORDANCIA PARA CADA UNA DE LAS CAUSAS

Causas	Representación en %
1. Alto nivel de fluctuación.	50
2. Falta de completamiento de la plantilla.	62,5
3. Desmotivación.	87,5
4. Malas condiciones de trabajo.	75
5. Dificultades para la selección del personal	62,5
6. Bajos salarios.	100
7. Sistema de Estimulación inestable.	87,5
8. Interrupciones laborales.	75

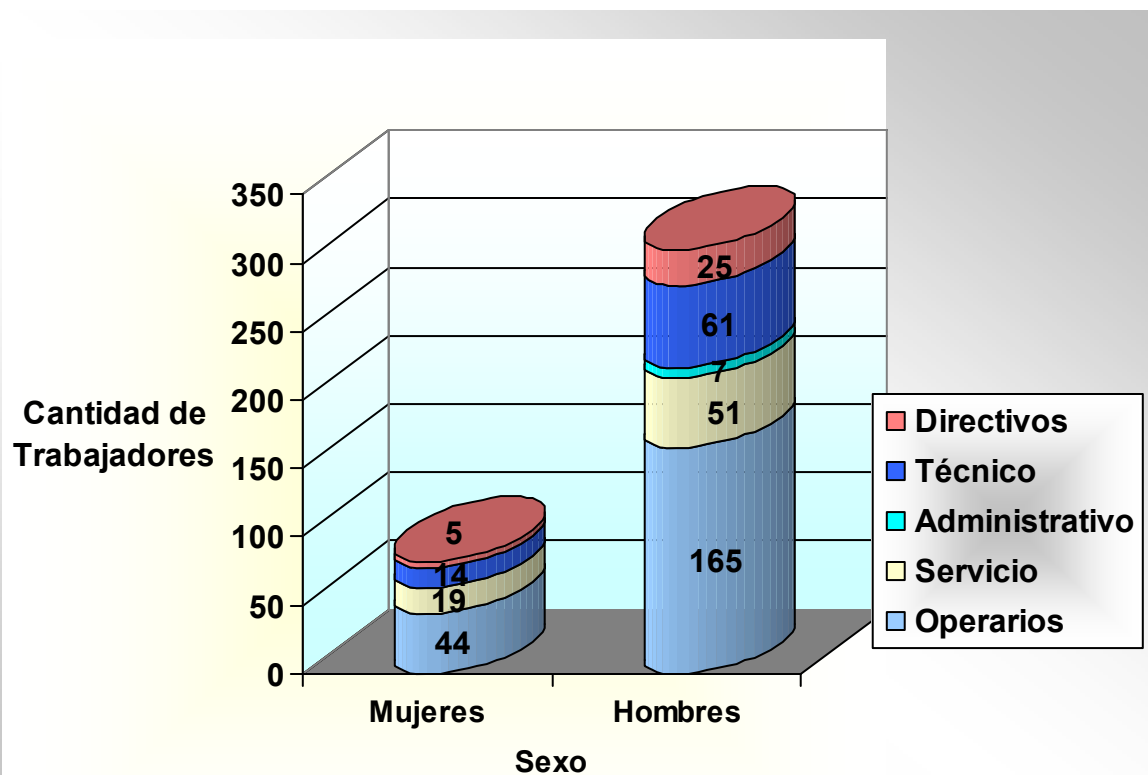
ANEXO No. 17: DIAGRAMA ISHIKAWA O CAUSA EFECTO



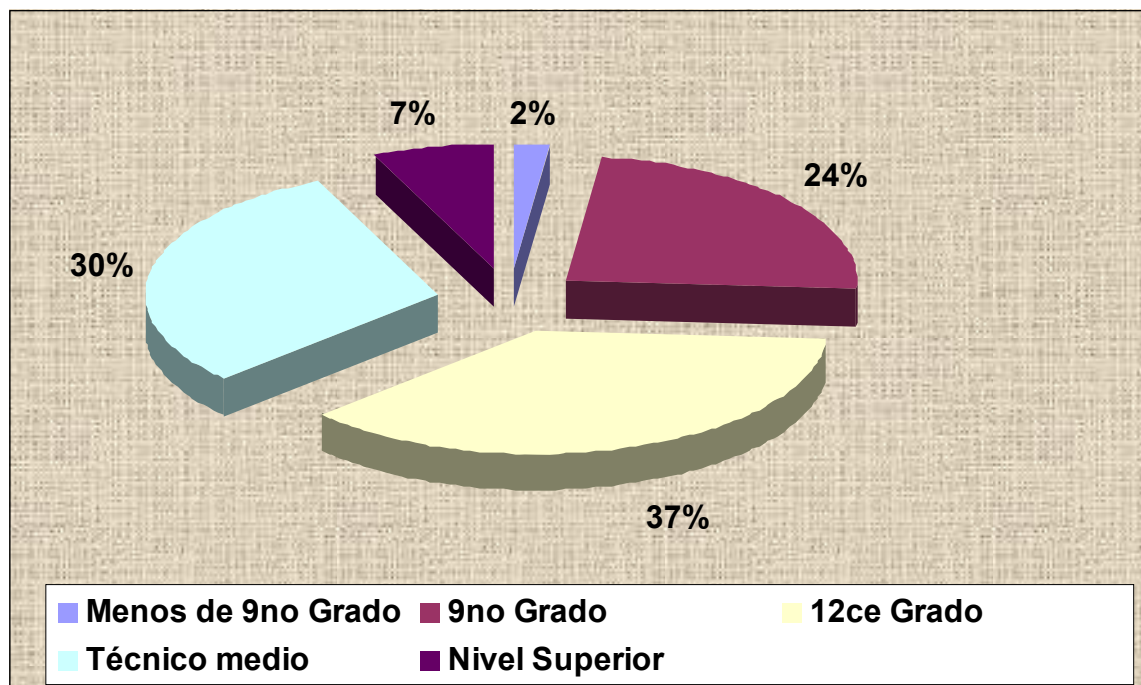
ANEXO NO. 18: ESTADO DE COMPORTAMIENTO DE LA PLANTILLA DE CARGO



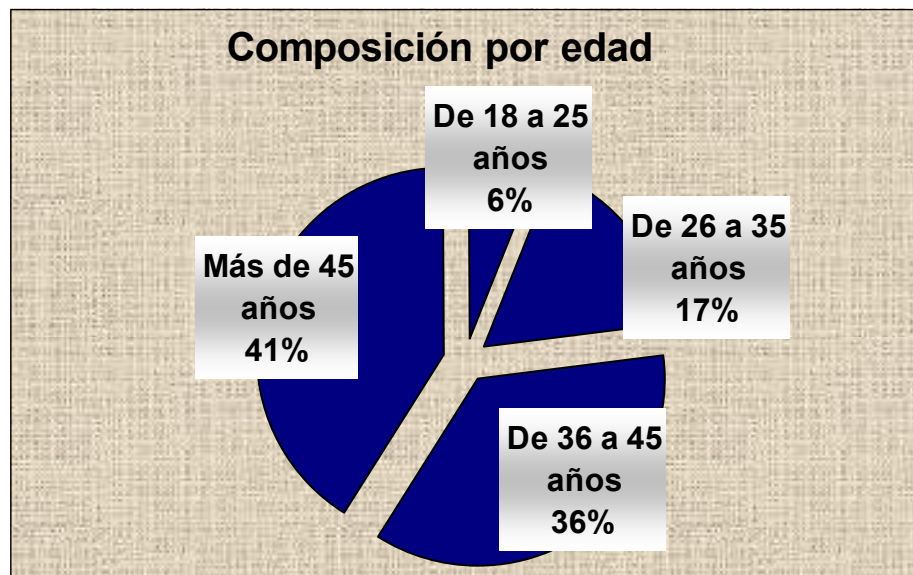
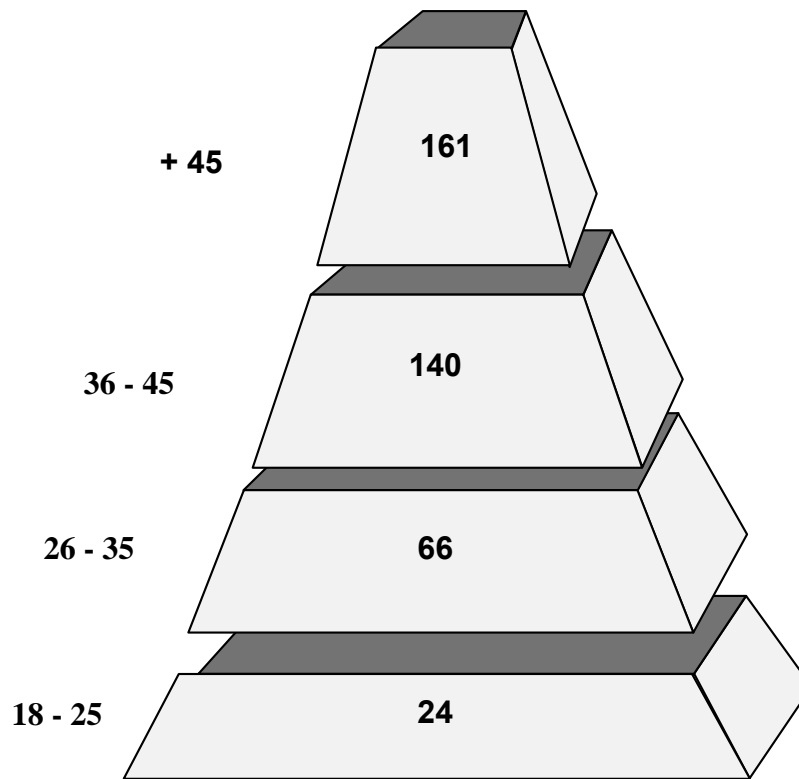
ANEXO No. 19: COMPOSICIÓN DE LA PLANTILLA POR SEXO



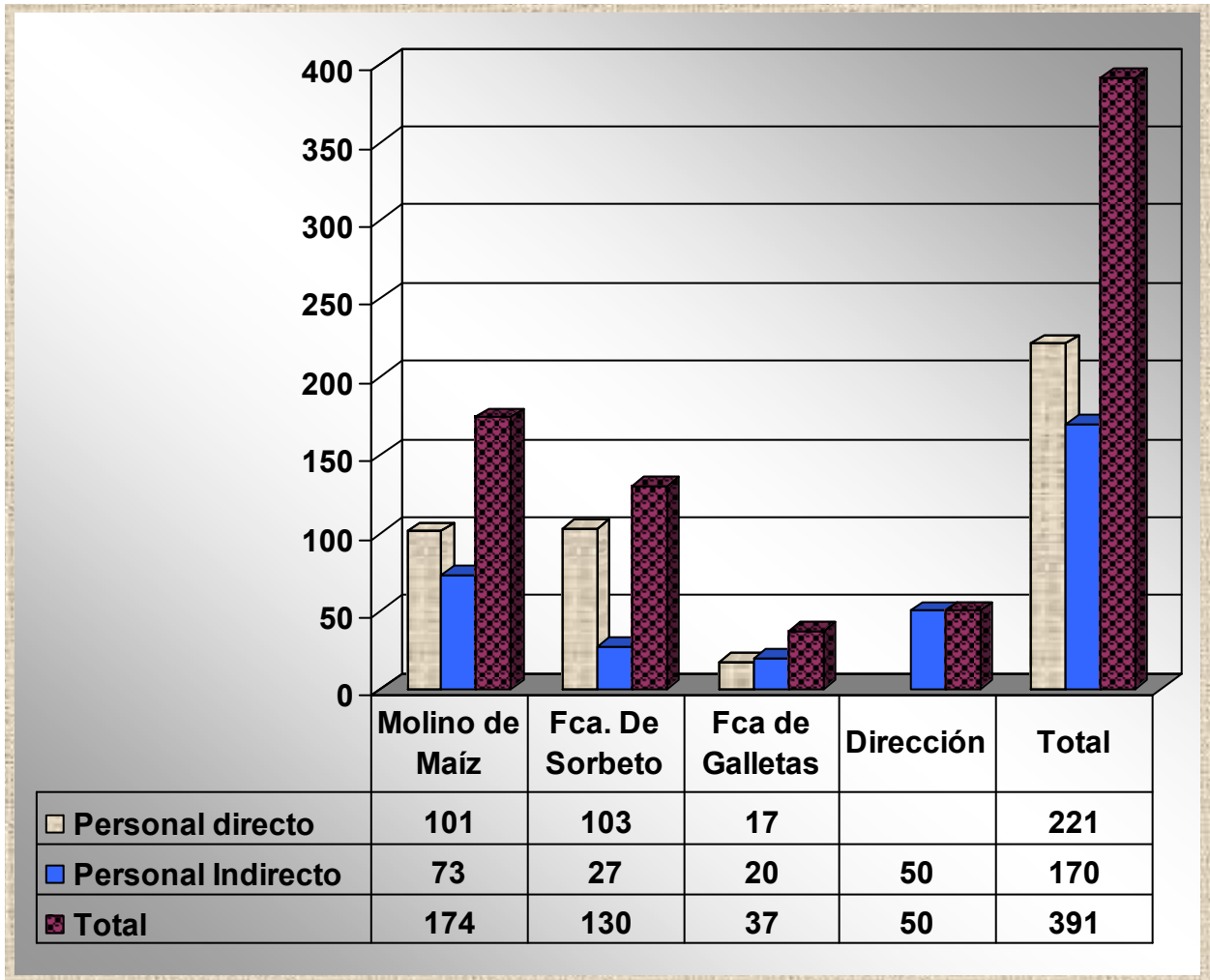
ANEXO No. 20: COMPOSICIÓN SEGÚN NIVEL ALCANZADO



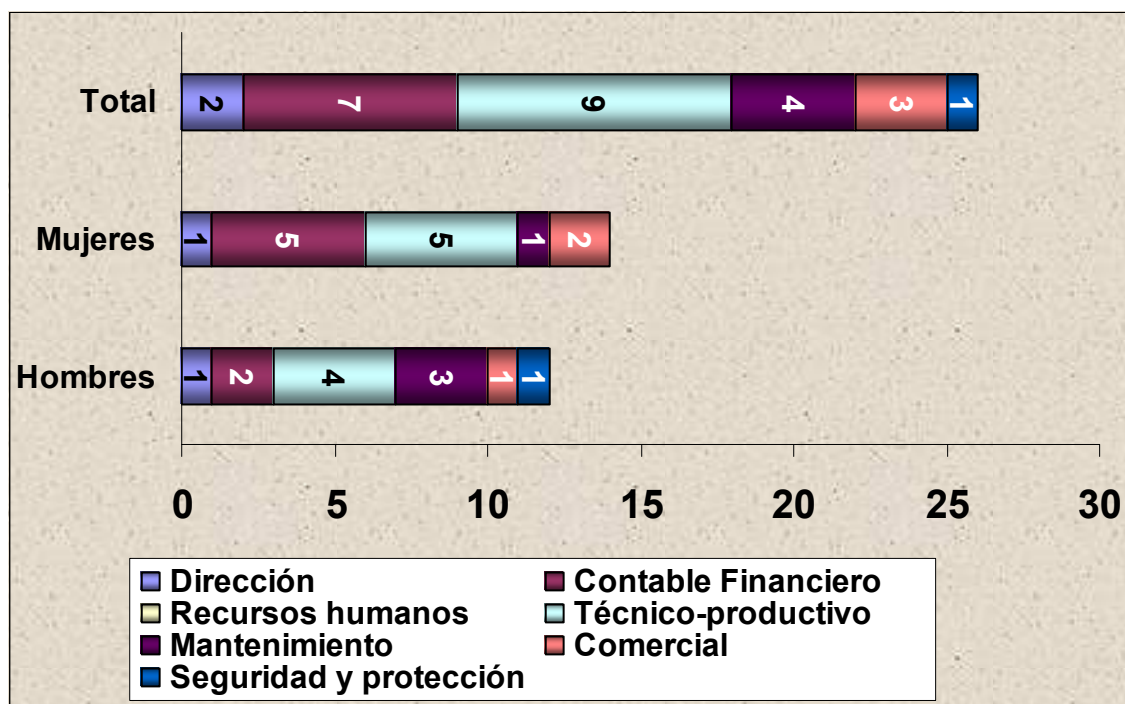
ANEXO No. 21: PIRÁMIDE DE EDADES



ANEXO No. 22: IMPLICACIÓN DEL PERSONAL EN EL PROCESO DE PRODUCCIÓN



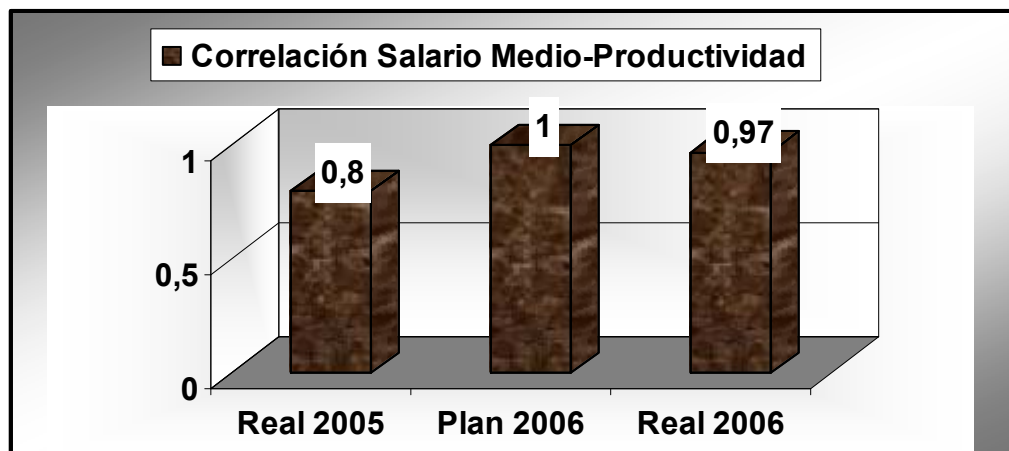
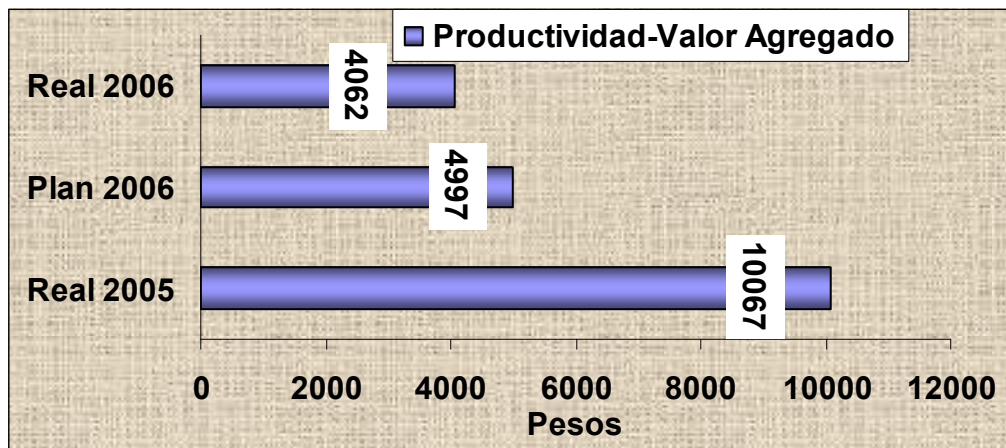
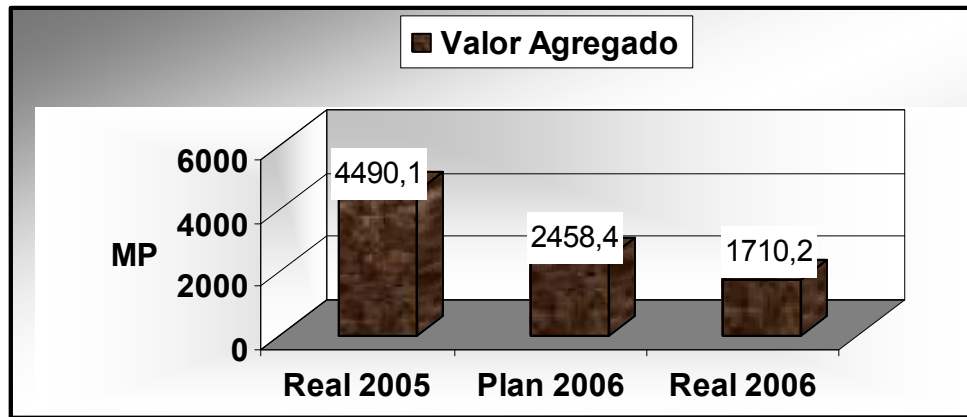
ANEXO No. 23: PROFESIONALES POR DEPARTAMENTO



ANEXO No. 24: INDICADORES DE TRABAJO Y SALARIO. AÑO 2006

INDICADORES	UM	Real año anterior 1	Plan Año analizado 2	Real año analizado 3	Cumplimiento Plan		Dinámica	
					% 3/2	Valor 3 - 2	% 3/1	Valor 3 - 1
Producción Mercantil	MP	10037,4	6024,4	4369,7	72,5	(1654,7)	43,5	(5667,7)
Producción Bruta	MP	10029,2	6024,4	4279,0	71,0	(1745,4)	42,7	(5750,2)
Valor agregado	MP	4490,1	2458,4	1710,2	69,57	(748,2)	38,09	(2780)
Promedio de trabajadores	UNO	446	492,0	421	85,57	(71)	94,39	(25)
Fondo de salario	MP	1648,6	1757,2	1193,7	67,93	(563,5)	72,4	(455)
Productividad V/Agregado	PES	10067	4997	4062	81,28	(935)	40,4	(6005)
Salario medio mensual	PS	308	298	236	79,19	(62)	76,62	(72)
Correlación salario medio productividad	PS	0,8	1,0	0,97	97	(0,03)	121	0,17
Gasto de salario por P/Vagreg.	PS	0,3672	0,7148	0,6980	97,7	(0,017)	190,1	0,3308

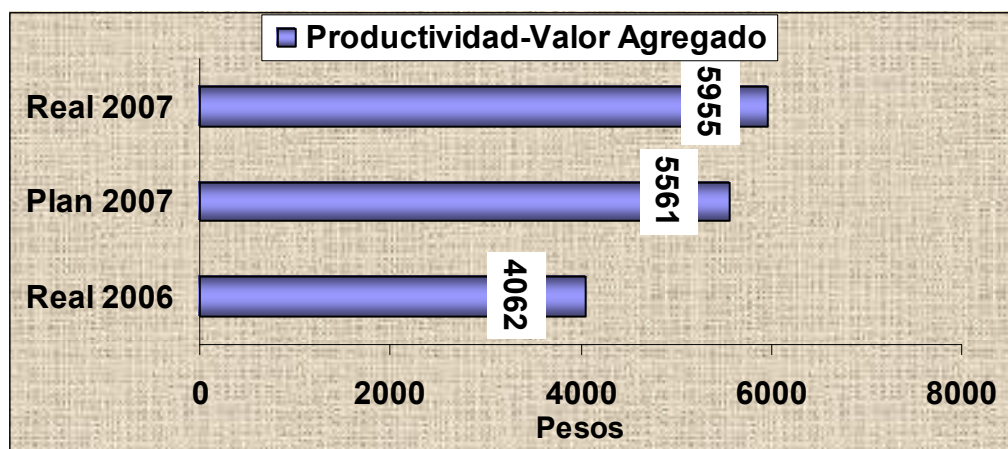
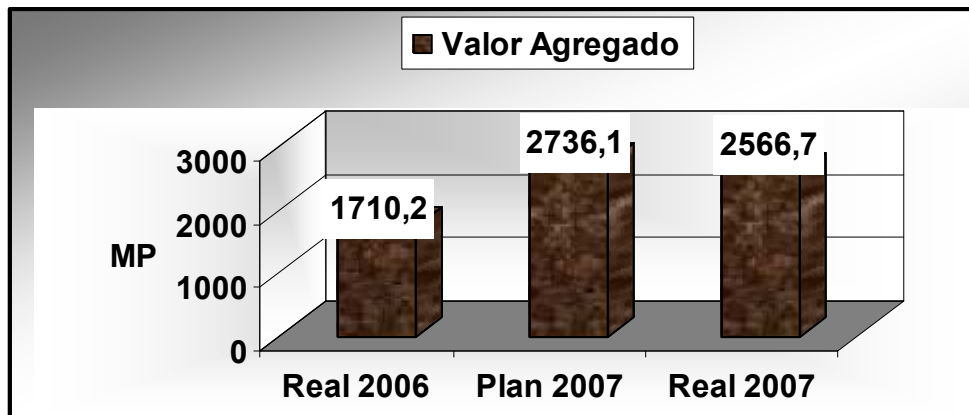
ANEXO No. 25: COMPORTAMIENTO DE LOS INDICADORES DE TRABAJO Y SALARIO. AÑO 2006



ANEXO No. 26: INDICADORES DE TRABAJO Y SALARIO. AÑO 2007

INDICADORES	UM	Real año anterior 1	Plan Año analizado 2	Real año analizado 3	Cumplimiento Plan		Dinámica	
					%	Valor	%	Valor
					3/2	3 - 2	3/1	3 - 1
Producción Mercantil	MP	4369,7	7522,1	7298,1	97,0	(224)	167	2928,4
Producción Bruta	MP	4279,0	7522,1	7479,8	99,4	42,3	175	3200,8
Valor agregado	MP	1710,2	2736,1	2566,7	94	(169,4)	150	856,5
Promedio de trabajadores	UNO	421	492	431	87,6	(61)	102,4	10
Fondo de salario	MP	1193,7	1645,3	1438,0	87,4	(207,3)	120,5	244,3
Productividad V/Agregado	PES	4062	5561	5955	107	394	146,6	1893
Salario medio mensual	PS	236	279	278	99,64	(1)	117,8	42
Correlación salario medio productividad	PS	0,97	1,0	0,93	93	(0,07)	96	(0,04)
Gasto de salario por P/Vagreg.	PS	0,6980	0,6013	0,5603	93,2	(0,041)	80,3	(0,138)

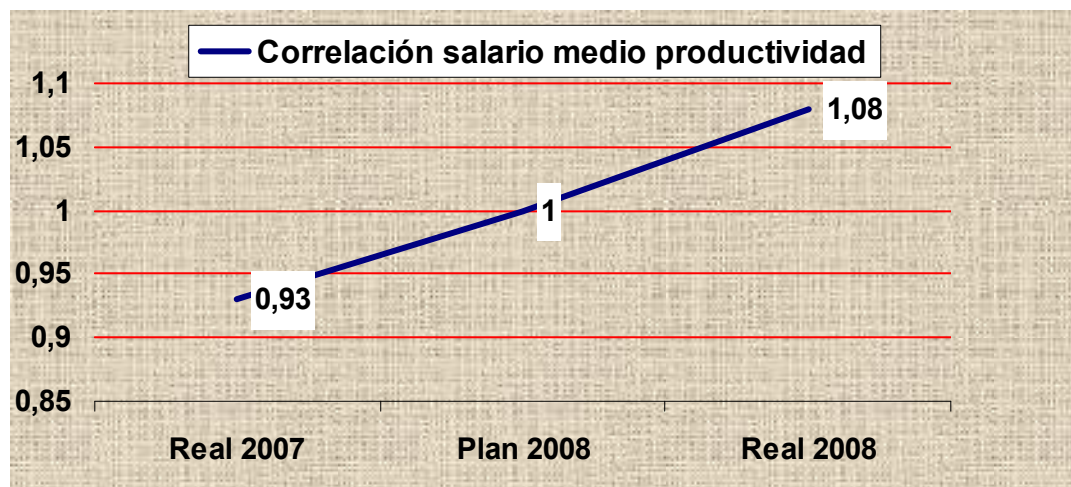
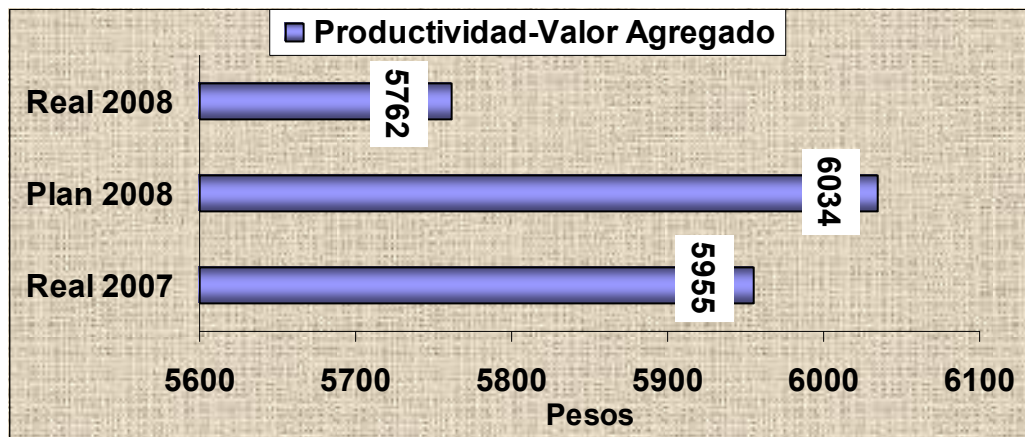
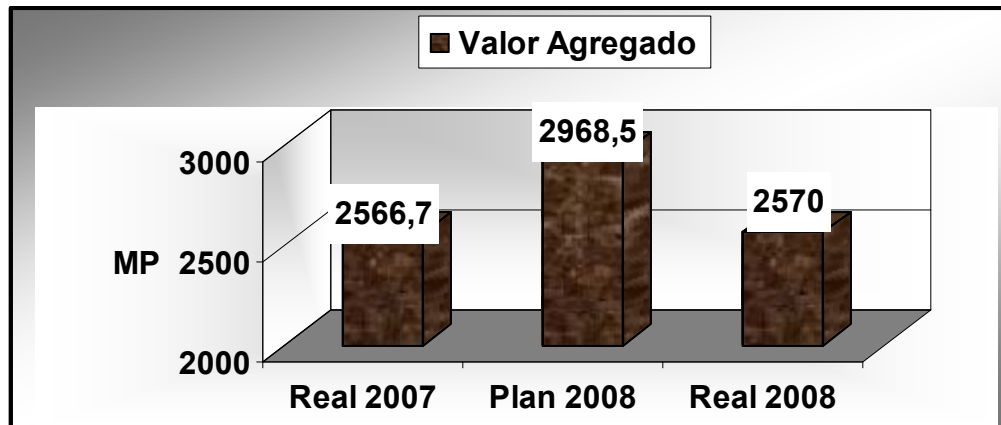
ANEXO NO. 27: COMPORTAMIENTO DE LOS INDICADORES DE TRABAJO Y SALARIO. AÑO 2007



ANEXO No. 28: INDICADORES DE TRABAJO Y SALARIO. AÑO 2008

INDICADORES	UM	Real año anterior 1	Plan Año analizado 2	Real año analizado 3	Cumplimiento Plan		Dinámica	
					% 3/2	Valor 3 - 2	% 3/1	Valor 3 - 1
Producción Mercantil	MP	7298,1	10932,3	12026,3	110	1094	165	4728,2
Producción Bruta	MP	7479,8	10932,2	12077,9	110,5	1145,7	161,5	4598,1
Valor agregado	MP	2566,7	2968,5	2570,0	86,58	(398,5)	100,2	3,3
Promedio de trabajadores	UNO	431	492	446	90,65	(46,0)	103	15
Fondo de salario	MP	1438,0	1661,3	1562,5	94,05	(98,8)	108	124,5
Productividad V/Aggregado	PES	5955	6034	5762	95,5	(272)	96,8	(193)
Salario medio mensual	PS	278	281	292	104	11	105	14
Correlación salario medio productividad	PS	0,93	1,0	1,08	108	0,08	116	0,15
Gasto de salario por P/Vagreg.	PS	0,5603	0,5596	0,6080	108,6	0,048	108,5	0,047

ANEXO No. 29: COMPORTAMIENTO DE LOS INDICADORES DE TRABAJO Y SALARIO. AÑO 2008.



ANEXO No. 30: UTILIZACIÓN DEL FONDO DE TIEMPO LABORAL (H/D)

Conceptos	U/M	Año 2006	Año 2007	Año 2008
1. Fondo de tiempo calendario.	Hombres-días	149737	158897	156164
2. Fondo de tiempo no laborable.	Hombres-días	37670	39910	45978
3. Fondo de tiempo máximo utilizable.	Hombres-días	112067	118987	110186
4. Fondo de tiempo utilizable.	Hombres-días	105374	110475	99640
5. Fondo de tiempo no utilizado.	Hombres-días	6693	8512	10546
6. Ausencias autorizadas (ausentismo).	Hombres-días	330	237	192
7. Ausencias injustificadas (ausentismo).	Hombres-días	56	59	40
8. Enfermedad hasta 3 días (ausentismo).	Hombres-días	177	237	334
9. Accidente de trayecto (ausentismo).	Hombres-días	-	-	-
10. Accidentes de trabajo (ausentismo).	Hombres-días	146	108	290
11. Obligaciones estatales y sociales.	Hombres-días	448	993	2050
12. Autorizaciones por la legislación vigente	Hombres-días	860	399	911
13. Enfermedad más de 3 días vigente.	Hombres-días	3560	5220	4805
14. Total de Ausencias.	Hombres-días	5577	7253	8622
15. Total de Interrupciones.	Hombres-días	1116	1259	1924

ANEXO No. 31: DETERMINACIÓN DEL TAMAÑO DE LA MUESTRA

$$n = \frac{4p \cdot q \cdot N}{d^2 (N-1) + 4p \cdot q}$$

Donde:

n: tamaño de la muestra

N: tamaño de la población

d: error máximo permisible

p: probabilidad de éxito

q: (1-p)

α: nivel de confianza

Z al cuadrado: distribución normal

Adaptada a este caso los valores serán:

n: ? N: 391 d: 0,1 p: 0,5 q: 0,5 α: 0,05

Sustituyendo los valores en la expresión estadística quedaría:

$$n = \frac{4 \cdot 0,5 \cdot 0,5 \cdot 391}{0,01 \cdot 390 + 1} = \frac{391}{4,9} = 80$$

ANEXO No. 32: RESULTADOS DE LA ENCUESTA MULTIPLE

Pregunta I

1. ¿Es usted?

a) Mujer: **45** b) Hombre: **35**

2. Señale su edad:

a) Menos de 18: **Ninguno** b) Entre 18 a 23: **12** c) Entre 24 a 30: **11**

d) Entre 31 a 40: **25** e) Entre 41 a 50: **24** f) Entre 51 a 60: **5**

g) Mayor de 60 años: **3**

3. Señale la categoría profesional a la que usted pertenece,

a) Directivos: **7** b) Técnicos: **36** c) Administrativos: **1**

c) Personal de Servicio: **13** d) Obreros: **23**

4. ¿Cuánto tiempo ha estado trabajando en la entidad? Redondee el año más cercano.

a) Menos de un año: **10** b) De 1 a 2 años: **13** c) De 2 a 4 años: **10**

d) De 4 a 6 años: **14** e) De 6 a 8 años: **8** f) De 8 a 10 años: **13**

g) Más de 10 años: **12**

Pregunta II: Satisfacción laboral y motivación.

Preguntas	1 Nunca MM	2 M	3 R	4 B	5 Siempre E
¿Se siente satisfecho con el trabajo que realiza?	-	2	45	21	12
¿Se siente usted motivado hacia su trabajo?	-	5	47	18	10
¿Tiene posibilidad de decidir cómo y cuándo debe realizar su trabajo?	7	7	16	33	17
¿El contenido de su trabajo le permite variar de	8	11	28	20	13
¿Considera que sus jefes son calificados y dirigen correctamente?	1	4	21	34	20
¿Existen buenas relaciones de trabajo en el colectivo?	3	5	21	35	16
¿El salario que recibe por su trabajo, le permite satisfacer sus necesidades personales?	42	22	15	1	-
¿Su salario está de acuerdo con la actividad que realiza?	32	20	17	10	1
¿Cuándo plantea un criterio es escuchado por la	2	2	29	34	13
El ambiente de trabajo ¿le ofrece seguridad, las áreas están debidamente protegidas?	7	8	30	20	15
La comunicación en su área la considera.	5	13	15	30	17
Total	107	99	284	256	134

ANEXO No. 33: CLAVE PARA EVALUAR EL MODELO DE MASLOW Y ALDERFER

MASLOW

Necesidades	Afirmaciones
Fisiológicas	1; 5; 7
Seguridad	2; 3; 8
Social o Afiliación	6; 9; 12
Estima	11; 14; 15
Autorrealización	4; 10; 13

ALDERFER

Necesidades	
Existencia	(Seguridad + Fisiológica)/ 2
Relación	Social
Crecimiento	(Estima + Autorrealización)/ 2

ANEXO No. 34: RESULTADOS DE LA ENCUESTA DE NECESIDADES.

No.	Preguntas	Clasificación	Puntuación de las mujeres	Puntuación de los Hombres	Puntuación Total
1	Me gusta descansar y sentirme seguro.	Fisiológica	177	158	335
2	Lo más importante es la seguridad de mis seres queridos.	Seguridad	219	169	388
3	Me gusta estar protegido contra cualquier peligro.	Seguridad	208	172	380
4	Me gustan los grandes retos y destacarme.	Autorrealización	197	167	364
5	Me gusta sentirme bien alimentado.	Fisiológica	210	164	374
6	Me gusta agradecerles a los demás.	Social	201	159	360
7	Me gusta ante todo satisfacer mis necesidades corporales (sed, hambre, sexo).	Fisiológica	215	164	379
8	Me gusta que no me afecte nada, ni material ni emocionalmente.	Seguridad	204	164	368
9	Tiendo a establecer relaciones estrechas	Social	177	143	320

	con mis compañeros de trabajo.				
10	Me gusta establecer metas realistas y alcanzarla.	Autorrealización	196	160	356
11	Me gusta que reconozcan mi trabajo.	Estima	214	167	381
12	Me gusta formar partes de grupos y organizaciones.	Social	178	136	314
13	Me agrada la satisfacción de terminar una actividad difícil.	Autorrealización	198	154	352
14	Me gustaría ocupar una posición relevante en mi trabajo.	Estima	172	153	325
15	Me gusta que tomen en cuenta mis sugerencias	Estima	209	170	379
Total			2975	2400	5375

ANEXO No. 35: CLAVE PARA EVALUAR LA PREGUNTA DE CLIMA LABORAL

Total de preguntas = 13

Subvariables que se analizan

1. Liderazgo

Abarca las preguntas 1, 2, 3, 4,5, 6, 7, 8,9

La puntuación máxima se alcanza con las siguientes respuestas en el mismo orden de las preguntas:

V, F, F, V, F, F, F, F, F

Para evaluar de Bien = Debe tener correspondiente de 7- 9 respuestas

Para evaluar de Regular = Debe tener correspondiente en 5 a 6 respuestas

Para evaluar de Mal = Con correspondencia de 4 o menos

2. Reciprocidad

Abarca las preguntas 10, 11, 12, 13.

La puntuación máxima se alcanza con las siguientes respuestas en el mismo orden de las preguntas:

V, F, V, V,

Para evaluar de Bien = Debe tener correspondiente 4 respuestas

Para evaluar de Regular = Debe tener correspondiente 3 respuestas

Para evaluar de Mal = Con correspondencia de 2 o menos

PARA EVALUAR GENERAL

Bien = 4 puntos

Regular = 3 puntos

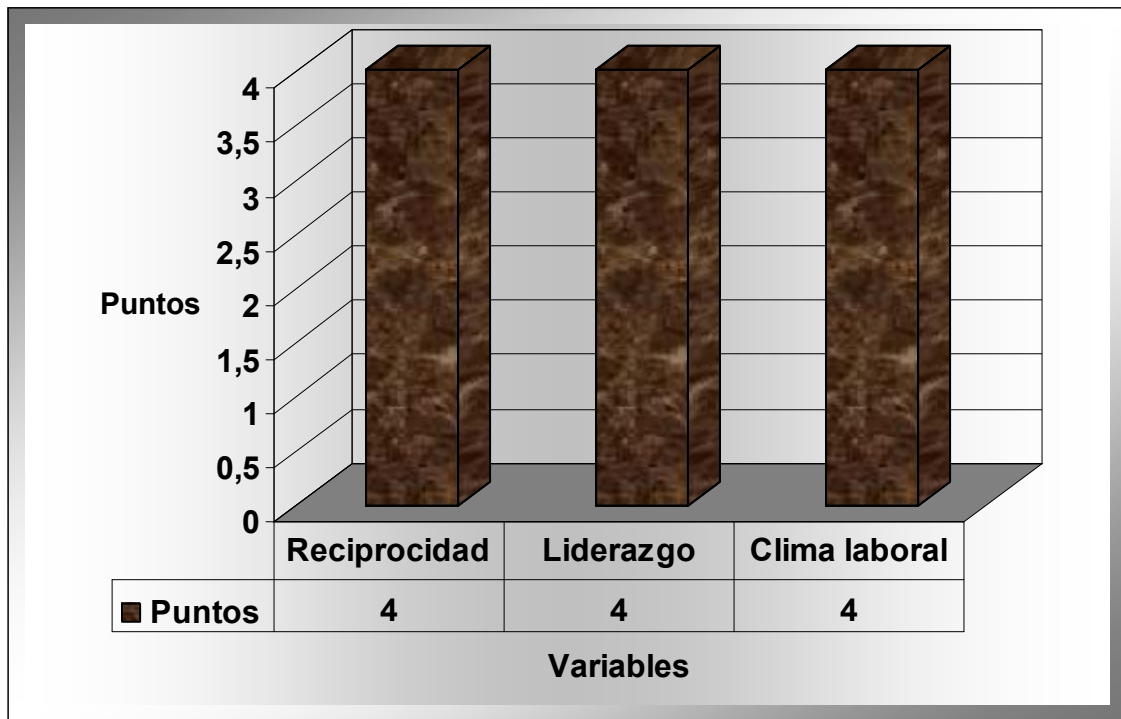
Mal = 2 puntos

Se suma la puntuación obtenida en cada subvariable y se divide entre 2 el valor que alcance se ubicará en B, R y M

ANEXO No. 36: RESULTADOS DE LA ENCUESTA DE CLIMA LABORAL

Opciones		V	%	F	%
1	El jefe se preocupa porque entendamos bien nuestro trabajo.	71	88,75	9	11,25
2	El jefe no se preocupa porque se aporten ideas que mejoren la calidad del trabajo.	22	27,5	58	72,5
3	Por lo general tenemos muchas por hacer y no sabemos por cual empezar.	45	56,25	35	43,75
4	Generalmente todos aportamos ideas para mejorar nuestro trabajo.	66	82,5	14	17,5
5	Cuando uno no sabe como hacer algo nadie lo ayuda.	18	22,5	62	77,5
6	A menudo se inician trabajos que no se sabe porque se hacen.	15	18,75	65	81,25
7	A nuestro superior solo le podemos decir lo que quiere oír.	22	27,5	58	72,5
8	Cuando tenemos un problema de índole laboral nadie se interesa en resolverlo.	17	21,25	63	78,75
9	Cuando analizamos un problema las posiciones que adoptan algunos de mis compañeros no son siempre sinceras.	51	63,75	29	36,25
10	Esta institución ofrece buenas oportunidades de capacitación.	61	76,25	19	23,75
11	Aquí únicamente están pendientes de los errores.	23	28,75	57	71,25
12	Por lo general las personas que trabajan bien son reconocidas en la institución.	58	72,5	22	27,5
13	El desempeño de las funciones es correctamente evaluado.	53	66,25	27	33,75

ANEXO No. 37: COMPORTAMIENTO DEL CLIMA LABORAL EN LA EMPRESA



ANEXO No. 38: RESULTADOS DE ENCUESTA DE IDENTIFICACIÓN DE CONFLICTOS.

Pregunta I: Factores propiciadores de Conflictos Intragrupales.

Factores	1	%	2	%	3	%	4	%
1. Las diferencias de las características personales.	16	20	11	13,75	24	30	29	36,25
2. El grado de motivación hacia su trabajo.	3	3,75	15	18,75	15	18,75	47	58,75
3. El modo de comunicación que se emplea.	19	23,75	40	50	12	15	9	11,25
4. La forma que se utiliza para dirigir.	20	25	41	51,25	14	17,5	5	6,25
5. La participación en la toma de decisiones.	22	27,5	36	45	9	11,25	13	16,25
6. Las relaciones entre compañeros.	32	40	29	36,25	11	13,75	8	10
7. La cultura de la empresa.	12	15	32	40	21	26,25	15	18,75
8. La manera en que se organiza su empresa.	20	25	13	16,25	30	37,5	17	21,25
9. El sistema de estimulación empleado.	6	7,5	-	0	11	13,75	63	78,75
10. La distribución de los recursos escasos.	10	12,5	11	13,75	19	23,75	40	50
11. Las creencias religiosas.	58	72,5	17	21,25	5	6,25	-	-
12. La edad de las personas.	46	57,5	10	12,5	23	28,75	1	1,25
13. La experiencia laboral.	34	42,5	11	13,75	20	25	15	18,75
14. El grado de escolaridad.	17	21,25	18	22,5	32	40	13	16,25
15. El salario que recibe.	6	7,5	6	7,5	11	13,75	57	71,25
16. El color de la piel.	80	100	-	-	-	-	-	-
17. El sexo.	78	97,5	2	2,5	-	0	-	0

1. Afecta muy poco. 2. Afecta poco. 3. Afecta en alguna medida. 4. Afecta mucho.

Pregunta II: Manifestación de los conflictos señalados.

Conflictos	Cantidad de trabajadores	%
Jefe-Subordinado	20	25
Subordinado-Subordinado	17	21,25
Ambos	43	53,75

ANEXO No. 39: MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES INTERNOS

Factores Claves Internos	Ponderación	Clasificación	Resultado Ponderado
1. Planes bien formulados de capacitación y adiestramiento.	0,08	4	0,32
2. Experiencia de los trabajadores.	0,06	4	0,24
3. Cuadros capacitados y estables.	0,05	3	0,15
4. Trabajadores dispuestos a seguir superándose.	0,07	4	0,28
5. Están confeccionados los profesiogramas.	0,04	3	0,12
6. Estabilidad de los trabajadores fundadores de la empresa.	0,03	3	0,09
7. Bajo Índice de jerarquización.	0,03	3	0,09
8. Clima laboral.	0,06	4	0,24
9. Índice de ausencias y ausentismo.	0,07	1	0,07
10. Bajos salarios.	0,08	1	0,08
11. Falta de Completamiento de la plantilla.	0,05	1	0,05
12. Envejecimiento de los trabajadores.	0,04	2	0,08
13. Insatisfacción y desmotivación laboral.	0,09	1	0,09
14. Exceso de personal indirecto.	0,03	2	0,06
15. Condiciones de trabajo.	0,07	1	0,07
16. Sistema de estimulación inestable.	0,06	1	0,06
17. Proceso de selección del personal.	0,05	1	0,05
18. Bajo porcentaje de profesionales.	0,04	2	0,08
Total	$\Sigma = 1,00$		RTP = 2,22

ANEXO No. 40: MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES EXTERNOS (MEFE)

Factores Claves Externos	Ponderación	Clasificación	Resultado Ponderado
1. Posibilidad de preparación del personal.	0,13	4	0,52
2. Poca oferta de empleo en el Municipio de Antilla.	0,08	3	0,24
3. Perfeccionamiento de las habilidades en la gestión de los recursos humanos.	0,12	4	0,48
4. Proceso Inversionista.	0,12	4	0,48
5. Fuerza de trabajo joven y calificada graduada de la universidad y politécnicos.	0,11	4	0,44
6. Mejor estimulación material en otras empresas.	0,13	1	0,13
7. Ofertas de empleo en la provincia con mejores condiciones laborales.	0,12	1	0,12
8. Envejecimiento de la población.	0,09	2	0,18
9. Inestabilidad en el suministro de materia prima.	0,10	1	0,10
Total	$\Sigma = 1,00$		RTP = 2,69

ANEXO No. 41: MATRIZ DEBILIDADES, AMENAZAS, FORTALEZAS, OPORTUNIDADES (DAFO)

Matriz DAFO	Oportunidades	Amenazas
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Posibilidad de preparación del personal. 2. Perfeccionamiento de las habilidades en la gestión de los recursos humanos. 3. Proceso Inversionista. 4. Fuerza de trabajo joven y calificada graduada de la universidad y politécnicos. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mejor estimulación material en otras empresas. 2. Ofertas de empleo en la provincia con mejores condiciones laborales. 3. Inestabilidad en el suministro de materia prima.
Fortalezas	FO(Estrategias Ofensivas)	FA (Estrategias Defensivas)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Planes bien diseñados de capacitación y adiestramiento. 2. Experiencia de los trabajadores. 3. Cuadros capacitados y estables. 4. Trabajadores dispuestos a seguir superándose. 5. Clima laboral. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Consolidar la proyección del plan de capacitación y realizar las acciones preventivas o correctivas necesarias para resolver las dificultades que se presentan. 2. Desplegar un programa de intercambio entre los trabajadores de mayor experiencia y los de poca experiencia para que ambos se apropien de conocimientos. 3. Elevar la efectividad en el adiestramiento a los recién graduados asignados a la empresa. <ul style="list-style-type: none"> • Designar un tutor para guiar a los adiestrados. • Elaborar un plan individual de adiestramiento laboral con el 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Aprovechar la existencia de un clima laboral favorable para asegurar una fuerza de trabajo identificada y comprometida con los objetivos de la empresa. 2. Motivar a la fuerza de trabajo potencial a través de un conjunto de actividades promocionales. 3. Realizar contratos con otras entidades, utilizando la existencia de cuadros capacitados, para mejorar las condiciones de trabajo. 4. Incluir acciones en los programas de capacitación y desarrollo de los trabajadores, fundamentalmente los nuevos,

	<p>objetivo de la preparación de los graduados para ocupar un determinado cargo en la empresa.</p> <p>4. Incrementar y extender las acciones de capacitación, vinculando tanto a los trabajadores directos como a los indirectos.</p> <p>5. Cumplimentar la superación y preparación de los cuadros y reservas.</p> <p>6. Incrementar la eficiencia y efectividad de la Gestión de los Recursos Humanos, mediante la aplicación de los estudios del trabajo.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Realizar los estudios de organización del trabajo, perfeccionando la plantilla de cargo u ocupaciones teniendo en cuenta las necesidades productivas. 	<p>para que estos conozcan y dominen la estructura de la organización, cultura, valores, estrategias y objetivos.</p>
Debilidades	DO (Estrategias Adaptativas)	DA (Estrategias de Supervivencia)
<p>1. Alto índice de ausencias y ausentismo.</p> <p>2. Bajos salarios</p> <p>3. Falta de completamiento de la plantilla.</p> <p>4. Insatisfacción y desmotivación laboral.</p> <p>5. Condiciones de trabajo.</p>	<p>1. Implementar y controlar el Sistema de Gestión Integral del Capital Humano, basado en la norma cubana, para aumentar su eficiencia, eficacia y desarrollo.</p> <p>2. Garantizar acciones para lograr el completamiento de la plantilla general.</p>	<p>1. Trabajar en el perfeccionamiento de las condiciones laborales para estimular a la fuerza laboral potencial y cubrir la plantilla.</p> <p>2. Realizar periódicamente estudios investigativos sobre satisfacción, motivación y</p>

<p>6. Sistema de Estimulación inestable.</p>	<p>3. Acelerar el proceso de inversión para mejorar las condiciones de trabajo y motivar a los trabajadores.</p>	<p>conflicto laboral para trabajar en los problemas detectados y lograr la permanencia de la fuerza laboral.</p>
<p>7. Proceso de selección del personal.</p>	<p>4. Realizar un análisis profundo sobre los trabajadores y sus ocupaciones y los que no cumplan los requisitos que exige el calificador de cargo, capacitarlos mediante cursos y conferencias.</p>	<p>3. Incentivar a los trabajadores mediante la participación en la elaboración de las estrategias de trabajo, desarrollando el estilo de dirección participativo.</p>
	<p>5. Gestionar con los centros de estudios del territorio para reclutar fuerza de trabajo joven y preparada.</p>	<p>4. Desarrollar trabajos voluntarios con el objetivo de mejorar y acondicionar los locales de la empresa.</p>
	<p>6. Desarrollar un programa de concientización donde se explique la incidencia directa de las ausencias en el aprovechamiento de la jornada laboral.</p>	<p>5. Cumplimentar el programa de atención al hombre, a través de la adquisición de nuevos medios de protección individual, aseo personal, ropa y calzado para estimular a los trabajadores.</p>
	<p>7. Motivar a los trabajadores mediante el reconocimiento de su desempeño y productividad.</p>	<p>6. Perfeccionar la gestión, conciliación y el control de los suministros, para cumplir con la producción, pagar estimulación y lograr un mayor atractivo de las ofertas de empleo.</p>
	<p>8. Ejercer una mayor acción de control de las ausencias a través de la aplicación del reglamento disciplinario.</p>	<p>• Asegurar los niveles de abastecimiento de materias primas planificada.</p>
	<p>9. Perfeccionar las técnicas y procedimientos empleados en la selección del personal para dotar a la empresa de trabajadores idóneos.</p>	<p>7. Elaborar un programa de estimulación moral que potencie la motivación y el sentido de</p>
	<p>• Capacitar al personal de recursos</p>	

	<p>humanos en el proceso de selección.</p> <p>10. Mantener informados a los trabajadores de los logros y deficiencias de la organización para incentivarlos a perfeccionar su desempeño.</p> <p>11. Propiciar una cultura empresarial que potencie el excelente despliegue de los Recursos Humanos.</p>	<p>pertenencia de los trabajadores.</p> <p>8. Reclutar trabajadores retirados con experiencia laboral, teniendo en cuenta el nuevo Proyecto de Seguridad Social.</p> <p>9. Captar y retener el personal altamente calificado a través de un excelente programa de motivación de Recursos Humanos.</p>
--	---	---

ANEXO No. 42: MATRIZ INTERNA - EXTERNA

