

Universidad de Holguín
“Oscar Lucero Moya”
Facultad de Ciencias Económicas



Trabajo de Diploma

Tema: Análisis de la fluctuación laboral en el Jardín Botánico de Holguín.

Autor: Yurio Osnel Velázquez Sánchez

Tutora: Lic. Yanelis Jiménez Abrei

Holguín, junio de 2009

PENSAMIENTO

Mira a tu alrededor con la mirada de adentro y descubrirás cosas muy tuyas, mira a tu amigo, tu hermano, olvida sus espinas, aspira su perfume, su risa, su alegría, es tu flor; mira con tus ojos invisibles, mira con los ojos del corazón y verás la belleza escondida de cada cosa. Mira a tu alrededor y serás responsable de todo lo que amas.

DEDICATORIA

A todas aquellas personas que en su corazón tienen guardado un poquito de amor para mí.

Sobre todo se la dedico a la vida, a los que caminan sobre un fundamento, una base, que su principal objetivo sea cumplir con el propósito que hay en su corazón.

Al amor que permanece para siempre, aunque no nos damos cuentas, el camina junto a nosotros, en cada momento de nuestras vidas, porque reina en nuestros corazones.

A usted.

AGRADECIMIENTOS

Mis más sinceros agradecimientos a todas aquellas personas que de una u otra forma han hecho posible la realización de este trabajo, con su ayuda he podido alcanzar todo lo que aquí se recoge.

En especial a:

A todos mis profesores, que me han formado a lo largo de todos estos años para una vida profesional.

A mis padres que han sembrado todo lo que soy, junto a ellos he podido cambiar mi vida, caminando hacia delante, guiados y dirigidos en sus pasos, son muy especial para mí.

A mi corazón porque de él mana mi vida.

A cuantos hicieron posible con su consejo, su asistencia y generosidad el éxito de este trabajo.

A mi pareja que me ha brindado el apoyo y dedicación en todo momento.

Con mucho amor gracias.

RESUMEN

Con el objetivo de analizar la fluctuación laboral en la entidad se desarrolló la presente investigación en el Jardín Botánico de Holguín, el cual está estructurado en dos capítulos, en el primero se realiza una fundamentación teórica que incluye algunos modelos de Gestión de Recursos Humanos y algunas variables tanto individuales como grupales del comportamiento organizacional; en el segundo capítulo se propone aplicar un procedimiento metodológico para determinar las causas y los efectos negativos que provocan la misma. Para su realización se emplearon diferentes métodos de investigación, como el empírico, el estadístico y el teórico, utilizando técnicas como la entrevista y la encuesta a los trabajadores, además de una amplia revisión bibliográfica; llegando a la conclusión de que existen varios motivos por lo que los trabajadores abandonan la entidad, destacándose fundamentalmente los bajos salarios, la poca motivación, las malas condiciones de trabajo y la falta de estimulación. Al concluir se elaboró un conjunto de estrategias encaminadas a disminuir la ascendente inestabilidad de los Recursos Humanos.

Abstract

With the objective of analyzing the labor fluctuation in the entity the present investigation was developed in the Botanical Garden of Holguín, which is structured in two chapters, in the first one is carried out a theoretical foundation that includes some models of Administration of Human resources and some individual so many variables as group of the organizational behavior; in the second chapter he intends to apply a methodological procedure to determine the causes and the negative effects that cause the same one. For their realization different investigation methods were used, as the empiric one, the statistical one and the theoretical one, using technical as the interview and the survey to the workers, besides a wide bibliographical revision; reaching the conclusion that several reasons exist for what the workers abandon the entity, standing out the low wages, the little motivation, the bad work conditions and the stimulation lack fundamentally. When being concluded it elaborated a group of strategies guided to diminish the upward uncertainty of the Human resources.

ÍNDICE

Introducción.....	1
Capítulo I: Fundamentación teórica sobre los Recursos Humanos y algunas variables del comportamiento organizacional.....	3
1.1 El Sistema de Gestión de los Recursos Humanos. Elementos que lo componen.....	3
1.2 El comportamiento organizacional. Variables fundamentales.....	16
Capítulo II: Aplicación de un procedimiento metodológico para el análisis de la fluctuación laboral en el Jardín Botánico de Holguín.....	32
2.1-Propuesta y descripción del procedimiento metodológico.....	32
2.2– Aplicación del procedimiento metodológico en el Jardín Botánico de Holguín.....	45
Conclusiones.....	70
Recomendaciones.....	72
Bibliografía.....	73
Anexos.....	74

INTRODUCCIÓN

Uno de los problemas que actualmente está preocupando a los ejecutivos del área de los recursos humanos de las organizaciones es la intensificación de las salidas o pérdidas de los trabajadores, pues provocan la necesidad de compensarlos mediante la intensificación de las entradas, ya que las desvinculaciones de personal genera nuevas admisiones para que se mantenga el nivel de recursos humanos en proporciones adecuadas.

La fluctuación del personal, es muy compleja, su estudio resulta de gran importancia para las organizaciones y para la economía nacional; ya que provoca un notable daño económico pues conduce a la disminución de la producción y los servicios y a una menor eficiencia económica.

Para lograr la disminución del índice de fluctuación en las empresas resulta necesario conocer cuáles son las motivaciones pues los trabajadores necesitan motivadores que los impulsen a realizar las acciones requeridas por su puesto de trabajo, así como sus capacidades, aptitudes, valores, satisfacciones y deseo de progreso personal de cada uno de los empleados.

Por tal motivo se decidió realizar un estudio de las posibles causas y efectos de la fluctuación laboral en el Jardín Botánico de Holguín reconociéndose como **problema científico** el siguiente: ¿Cuáles son las causas que provocan la creciente fluctuación laboral en el Jardín Botánico de Holguín, los efectos negativos que trae a la organización y qué estrategias implementar para su disminución?

El **objetivo general** de esta investigación es la aplicación de un procedimiento metodológico que permita determinar las causas y el efecto de la fluctuación laboral en el Jardín Botánico de Holguín con el fin de trazar estrategias que logren reducir la inestabilidad laboral en la institución.

Por su parte los **objetivos específicos** son: caracterizar el sistema de gestión de recursos humanos de la institución y aplicar el procedimiento metodológico que permita detectar las causas que generan la fluctuación laboral.

El **objeto** de la investigación lo constituye el sistema de gestión de los Recursos Humanos de la institución anteriormente nombrada, y el **campo de acción** es la fluctuación laboral. Al hacer un análisis del problema existente se obtiene como **hipótesis** que a partir de la

determinación de las causas de la fluctuación laboral en el Jardín Botánico de Holguín se puedan formular estrategias que contribuyan a disminuir la creciente fluctuación laboral.

Los principales métodos y técnicas de investigación que se utilizaron en este trabajo son:

El método empírico o estadístico, se pone de manifiesto en todo el trabajo en los análisis efectuados a través de las encuestas y entrevistas y dentro de él se utilizó:

La observación, la medición y la comparación.

Los métodos teóricos se utilizan en el desarrollo del trabajo a través de los análisis efectuados empleándose como técnicas para recopilar la información las encuestas y las entrevistas. Dentro de este método se utilizan:

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

Las tareas de investigación son las siguientes:

1. Enriquecer el marco teórico contextual.
2. Aplicar el procedimiento seleccionado.
3. Diagnosticar la variable fluctuación laboral.
4. Detectar las causas y efectos de la fluctuación laboral.
5. Trazar estrategias a partir de los resultados obtenidos.

El trabajo está estructurado en dos capítulos: el primero abordará algunos aspectos de la Gestión de Recursos Humanos, así como una fundamentación teórica de algunas de las variables del Comportamiento Organizacional. El segundo propone el procedimiento metodológico a seguir en el estudio de este fenómeno para su aplicación en la institución y así poder detectar y reducir las causas que provocan la fluctuación laboral.

Capítulo I: Fundamentación teórica sobre los Recursos Humanos y algunas variables del comportamiento organizacional.

1.1 El Sistema de Gestión de los Recursos Humanos. Elementos que lo componen.

Cuando se habla de un sistema de gestión de Recursos Humanos, se refiere a la utilización del saber colectivo y de cada individuo en función de los objetivos de la organización; además, se refiere a este sistema como un subsistema de un sistema mayor y no como un subsistema autónomo.

La gestión de recursos humanos consiste en la planeación, la organización, el desarrollo y la coordinación y control de técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal, a la vez que la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo.

La gestión de recursos humanos significa conquistar y mantener las personas en la organización, trabajando y dando el máximo de sí, con una actitud positiva y favorable. Representa todas aquellas cosas no sólo grandiosas que provocan euforia y entusiasmo, sino también aquellas muy pequeñas y numerosas que frustran e impacientan, o que alegran y satisfacen, pero que hacen que las personas deseen permanecer en la organización.

Sus principales objetivos están dados en crear, mantener y desarrollar un contingente de recursos humanos, con habilidad y motivación para realizar los objetivos de la organización, creando condiciones organizacionales de aplicación, desarrollo y satisfacción plena de recursos humanos y alcance de objetivos individuales y conseguir eficiencia y eficacia con los recursos humanos disponibles.

La gestión de recursos humanos es un sistema que está compuesto por un conjunto de elementos o subsistemas interdependientes y lógicamente asociados, cuya interacción hace que cualquier alteración ocurrida en uno, provoque influencias sobre los demás. Estos subsistemas han sido objeto de estudio de diferentes investigadores, los cuales han tenido diversos puntos de vista que han constituido un aporte para el estudio de este campo, algunos se muestran a continuación.

Modelo de Gestión de Recursos Humanos de James Stoner:

Según Stoner el proceso de Administración de los Recursos Humanos incluye siete

actividades básicas:

1- Planeación de los recursos humanos: tiene por objetivo asegurar que las necesidades de personal se satisfagan de manera constante y adecuada. La planeación se logra mediante el análisis de factores internos, como las necesidades actuales y esperadas de habilidades, las vacantes y las ampliaciones y reducciones de departamentos; y factores del ambiente externo, como el mercado de la fuerza de trabajo.

Según el autor, la planeación de los recursos humanos tiene cuatro aspectos básicos:

- **Planeación para las necesidades futuras** a base de decidir cuánta gente y con qué habilidades necesitará la compañía.
- **Planeación para balances futuros** a base de comparar el número de empleados necesarios, con el número de empleados contratados de quienes se puede esperar que permanezcan en la organización.
- **Planeación para el reclutamiento o el despido de empleados.**
- **Planeación para el desarrollo de los empleados**, para asegurarse que la organización tiene un suministro estable de personal experto y capaz.

Los elementos fundamentales de la planeación de los recursos humanos son la previsión y auditoría de los recursos humanos los cuales facilitan la información necesaria para planear los otros pasos del proceso de administración de recursos humanos, entre ellos el reclutamiento y la capacitación.

La previsión de los recursos humanos trata de determinar qué personal necesitará la organización para mantener sus crecimientos y explotar las oportunidades futuras. Por otra parte la auditoría es la encargada de analizar y evaluar los recursos humanos actuales de la organización, es decir, que la auditoría es la que evalúa las habilidades y el desempeño de cada individuo dentro de la organización.

2- Reclutamiento: El reclutamiento intenta reunir un grupo de candidatos que se ajusten al plan de recursos humanos. Los candidatos suelen ser encontrados a través de anuncios en el periódico, revistas profesionales, agencias de empleos, contactos personales y mediante visitas a los colegios y universidades.

3- La selección utiliza solicitudes de trabajo, currículos, entrevistas, exámenes de conocimientos y habilidades y cartas de recomendación, para examinar y evaluar a los

candidatos para ocupar una plaza por medio de los administradores que finalmente seleccionan y deciden la contratación.

Según el autor existen siete pasos a seguir en el proceso de selección:

- 1- Solicitud de empleo completa: indica el puesto que desea ocupar el candidato.
- 2- Entrevista preliminar inicial: permite una evaluación rápida de las aptitudes del candidato.
- 3- Pruebas: se miden las habilidades laborales del candidato y la capacidad para aprender en el trabajo.
- 4- Investigación de antecedentes: verifica la autenticidad del curriculum del candidato o de su solicitud de empleo.
- 5- Entrevista minuciosa de selección: se conoce más acerca del candidato como persona.
- 6- Exámenes físicos: asegura el desempeño eficiente del candidato.
- 7- Oferta de trabajo: se ocupa una vacante o puesto.

4- Orientación o inducción: tiene por objetivo ayudar a los individuos seleccionados a incorporarse a la organización. A los nuevos empleados se les presentan los colegas, se le familiariza con sus actividades y se les dan a conocer las políticas y expectativas relacionadas con el comportamiento de los empleados.

5- Capacitación y desarrollo: tiene por objetivo mejorar la capacidad de los individuos y grupos para contribuir a la eficacia organizacional. La capacitación está diseñada para mejorar las habilidades en el trabajo actual. Los programas de desarrollo se diseñan para preparar a los empleados para un ascenso. Según plantea Stoner para determinar las necesidades de capacitación del personal de la empresa, existen procedimientos que se pueden emplear por los administradores.

- Evaluación del desempeño. Aquí se toman como base los objetivos del desempeño estipulados para el puesto y partiendo de esto se mide el trabajo de cada empleado.
- Análisis de los requisitos del trabajo. En este paso se miden las habilidades y conocimientos que poseen los trabajadores y a los que presenten dificultades son candidatos para un programa de capacitación.
- Análisis organizacional. Se examina el éxito de la organización en cuanto al cumplimiento de sus objetivos, así como la eficacia de la misma para determinar dónde están las deficiencias y problemas y entonces dirigir la capacitación hacia una determinada área o

departamento.

- Estudio de recursos humanos. Los empleados deben informar los problemas que presentan en su trabajo y qué acciones a su juicio, se necesitan para solucionarlos.

6- La evaluación del desempeño compara el desempeño del trabajo de un individuo, con estándares u objetivos desarrollados para la plaza de dicho individuo. Un bajo desempeño puede generar una acción correctiva, tal como capacitación adicional, un descenso, o una separación, mientras que el alto desempeño puede representar un bono o un ascenso.

Esta función es muy importante ya que es difícil evaluar a las personas sin cometer errores que representarían injusticias para los evaluados y luego comunicarles las deficiencias sin herirlos y que las acepten como críticas constructivas.

Existen dos tipos de evaluación: la informal, que es aquella que se realiza todos los días evitando que el mal trabajo de los empleados prevalezca, y la otra es la evaluación formal sistemática que se realiza cada seis meses o una vez al año. Esta última tiene como objetivo darle a conocer a los empleados si están teniendo un buen o mal desempeño, identificar aquellos que merecen aumentos salariales y los que requieren de capacitación complementaria.

7- Los ascensos, transferencias, descensos y separaciones reflejan el valor de un empleado para la organización. Quienes tienen un alto desempeño pueden ser ascendidos o transferidos a fin de ayudar a desarrollar sus habilidades, mientras a los que tienen un bajo desempeño se les puede dar un descanso, una transferencia a una posición más baja o incluso una separación.

Modelo de Gestión de los Recursos Humanos de Beer.

Beer, et. al., de la Harvard Business School (1989) plantea que los factores de situación son la base y determinan la superestructura; estos factores y los grupos de interés definen las políticas de RH, midiéndose sus resultados mediante las cuatro "c" (compromiso, competencia, congruencia y costos eficaces).

A continuación se muestran los aspectos fundamentales incluidos en cada uno de los elementos que conforman el modelo.

1- Factores de situación.

- Características de la fuerza laboral:

Se dará respuesta a 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, condiciones de vida, entre otras.

- Estrategia empresarial:

Se responderá la pregunta: ¿cuáles son los propósitos u objetivos principales de la empresa?, para conocer las metas a corto, mediano y largo plazo.

- Filosofía de la dirección:

La interrogante a responder será: ¿cuáles son las creencias implícitas o explícitas claves de los directivos acerca de la naturaleza de la empresa, su papel en la sociedad y cómo deben tratarse o utilizarse sus empleados?, pues en dependencia de las concepciones o criterios que se posean sobre las personas, así será la proyección respecto a ellas.

- Mercado de trabajo:

La pregunta clave a responder es: ¿qué capacidad de atractivos posee la empresa para los empleados actuales y futuros y cómo se anticipa a las tendencias de mercado del cual obtiene su personal?

- Tecnología:

La interrogante a responder es: ¿cuáles formas de organización del trabajo y la producción se adoptan en la empresa?, considerando la tecnología tanto en sentido Hard como Soft (Dura y Blanda).

- Leyes y valores de la sociedad:

Se dará respuesta a la siguiente pregunta: ¿cuáles son las características de la cultura e ideología imperantes?, es decir, cuáles son las creencias o valores que las personas asumen, e indican la forma en que hay que comportarse.

2- Grupos de interés.

Se consideran grupos de interés a los diferentes estratos de personas, implicados en el sistema como son: accionistas, directivos, empleados, sociedad, gobierno y sindicatos.

Preguntas claves:

- ¿Cuáles son las necesidades, motivaciones, actitudes y aspiraciones o perspectivas de esos grupos?

- ¿Cómo anticipar los probables conflictos y alcanzar la armonización?

3- Políticas de RH.

Las políticas de RH establecidas en este modelo y las correspondientes preguntas claves son las siguientes:

- Influencia de los empleados:

¿Cuánta responsabilidad, autoridad y poder deberá la organización delegar voluntariamente y a quiénes?

- Flujo de RH:

¿Cómo garantizar que el flujo de personal (selección, colocación, formación, promoción o recolocación) cumpla las necesidades estratégicas de la cantidad adecuada de personal y proporción de cada tipo de competencias?

- Sistemas de trabajo:

¿Cómo organizar el trabajo y la producción?

- Sistemas de recompensa:

¿Deseamos una organización que recompense el comportamiento individual o colectivo?

4- Resultados.

Los resultados de la GRH se miden a través de:

- Compromiso:

Existe un alto grado de compromiso cuando los empleados están motivados para oír, comprender y responder a las comunicaciones de la gerencia respecto a los cambios en las demandas del entorno, con sus implicaciones en salarios, prácticas de trabajo, requisitos, etc.

Pregunta clave: ¿Hasta qué punto sirven las políticas de RH para aumentar el compromiso de las personas con su trabajo y con la organización?

- Competencia:

Se considera un alto grado de competencia, cuando los empleados de la empresa poseen la versatilidad de habilidades y perspectivas para aceptar nuevos roles y puestos de trabajo según sea necesario.

Pregunta clave: ¿Hasta qué punto sirven las políticas de RH para atraer, conservar y desarrollar a personas con habilidades y conocimientos requeridos por la organización en el

momento actual y futuro?

- Congruencia:

Un alto grado de congruencia está presente, si la empresa ha logrado conformar sistemas de trabajo, de recompensas y política de flujo para que exista una mayor coincidencia de intereses entre la gerencia, los accionistas y los trabajadores.

Pregunta clave: ¿Qué niveles de congruencia mantienen o generan las políticas de RH entre las gerencias y los empleados, los distintos grupos de empleados, la organización y los empleados y sus familias?

- Costos eficaces:

Los costos de RH (salario, beneficios y costos indirectos como rotación del personal, quejas y accidentes) son eficaces si se mantienen iguales o inferiores a los de la competencia.

Pregunta clave: ¿Cuál es la eficacia de costos de una política dada en términos de salario, beneficios, rotación de personal, ausentismo, entre otras?

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 RH.

Un elemento significativo resulta conformar las políticas de RH en los cuatro grupos descritos, pues muestra la dinámica, interrelación, no sólo con los factores de situación y grupos de interés, sino también entre ellas mismas.

Modelo de Werther y Davis (1991).

El modelo planteado por Werther y Davis, plantea que la administración de personal constituye un sistema de muchas actividades interdependientes, donde prácticamente todas las actividades influyen en una u otra más.

Las actividades de administración de personal constituyen un sistema compuesto de elementos claramente definidos, indica que toda actividad se relaciona directamente con todas las demás.

El modelo está conformado por los siguientes elementos:

1- Fundamentos y desafíos. La administración de personal enfrenta desafíos múltiples en su labor. El principal desafío consiste en ayudar a las organizaciones a mejorar su

efectividad y su eficiencia. Lograr esos objetivos requiere que los departamentos de personal se organicen de forma adecuada. Otros desafíos se organizan en el entorno en que operan las organizaciones, la economía, las alternativas de mercado y las disposiciones oficiales, entre otras. Los desafíos pueden surgir también del interior de las organizaciones.

2- Planeamiento y selección: en el corazón mismo del cuerpo de actividades que se denominan administración de personal, se encuentra la necesidad de disponer de una base de datos adecuada.

Para construir ésta, se obtiene información respecto a cada puesto y a las necesidades futuras de RH. Mediante esta información los especialistas en personal pueden asesorar a los ejecutivos de otras áreas sobre el diseño de los puestos que supervisan, e inclusive, encontrar fórmulas para que los puestos se hagan más productivos y satisfactorios.

Los cálculos sobre las futuras necesidades de RH, permiten al departamento de personal, participar de forma activa en el reclutamiento y la selección de los nuevos empleados.

3- Desarrollo y evaluación: una vez contratados los nuevos empleados reciben orientación sobre las políticas y los procedimientos de la empresa. Se les asignan los puestos que les corresponden y reciben la capacitación necesaria para ser productivo. Debido a una sólida base de formación sobre RH, los especialistas en personal, pueden ayudar a determinar la orientación necesaria, así como las necesidades de capacitación, desarrollo y asesoría profesional.

Gracias a estas actividades, pueden llenarse muchas vacantes mediante promociones internas, en vez de recurrir a contrataciones externas. La capacitación desarrolla a los empleados para puestos futuros y ello conduce también, a contar con una fuerza de trabajo más efectiva. A fin de evaluar el desempeño de los empleados, se llevan a cabo evaluaciones formales de forma periódica. Estas proporcionan retroalimentación sobre el desempeño del trabajador y sirven como guía tanto para el empleado, quien deseará saber cómo se juzga su trabajo, así como para el departamento de personal, que puede identificar puntos de desempeño para su mejoría.

4- Compensaciones: un elemento vital para mantener y motivar a la fuerza de trabajo es la compensación adecuada. Los trabajadores deben recibir un salario justo por su

contribución productiva. Cuando las compensaciones son demasiado bajas es probable que surja una alta tasa de rotación de personal, así como otros problemas. Si el pago que reciben es excesivamente alto, la empresa podría ver debilitada su capacidad de competir. La administración moderna de compensaciones, sin embargo, va más allá. La organización debe proteger a sus trabajadores de los riesgos de todo tipo, incluyendo en ese campo la prevención de accidentes y enfermedades profesionales. Mediante sus programas de seguridad y salud los departamentos de personal no sólo garantizan un entorno seguro, sino que también, observan normas vigentes al respecto.

5- Servicios al personal: mantener una fuerza efectiva de trabajo requiere más que un pago justo, prestaciones y condiciones laborales adecuadas. Los empleados necesitan ser motivados y el departamento de personal es parcialmente responsable de garantizar la satisfacción de los mismos con el puesto. Los problemas de personal y los relacionados con los puestos pueden llevar tensiones a los empleados y a la necesidad de que reciban asesoría.

También en este aspecto los especialistas de personal pueden proporcionar programas efectivos o asesoría específica a los gerentes de línea.

Con el objetivo de cumplir con lo anterior y de mantener informado a su personal, muchas empresas consideran actualmente que los sistemas de comunicación de RH son una forma efectiva de mejorar la motivación de los empleados así como de mantener su productividad. Cuando la organización enfrenta la necesidad de cambio, los especialistas de personal participan mediante sus asesorías a los gerentes de línea, o en algunos casos lleva a cabo labores que incluyen a toda la empresa, y que se dirigen a procurar el mejoramiento general del desempeño mediante actividades de desarrollo, además participan en los esfuerzos para mejorar la calidad de las condiciones laborales.

6- Relaciones con el Sindicato: existe una estrecha relación de todas las actividades del departamento de personal con las actividades sindicales, por lo que es necesario tenerlo presente a la hora de gestionar los RH.

7- Perspectiva general de la administración de personal: los departamentos de personal necesitan recibir retroalimentación sobre su desempeño. Por esta razón, se someten a verificaciones y comprobaciones, y adelantan investigaciones para identificar

métodos más efectivos de servir a su organización.

Este modelo posee carácter funcional pues muestra la interrelación de todos los elementos del sistema de RH vinculados con los objetivos que se pueden lograr, evidenciando que la materialización sólo es posible con un adecuado sistema de GRH.

Sistema de Administración de Recursos Humanos de Chiavenato. (1993)

Según Idalberto Chiavenato¹ (1993), la Administración de Recursos Humanos está constituida por subsistemas interdependientes (Ver anexo #1). Esos subsistemas son los siguientes:

1- Subsistema de provisión de recursos humanos, incluye la investigación del mercado, la mano de obra, el reclutamiento y la selección del personal. El reclutamiento comienza a partir de las necesidades presentes y futuras de los recursos humanos y no es más que un conjunto de procedimientos que tienden a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización. Básicamente es un sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos oportunidades de empleo.

Es válido señalar que una de las fases más importante del reclutamiento es la identificación, selección y mantenimiento de las fuentes que pueden ser utilizadas adecuadamente. Estas últimas son de gran importancia para la ARH pues puede llevar el rendimiento del proceso de reclutamiento, al incrementar tanto la porción de candidatos, disminuir el tiempo del proceso de reclutamiento y reducir los costos operacionales de reclutamiento, a través de la economía en la aplicación de sus técnicas.

Luego se procede a la clasificación del hombre adecuado para el cargo, es decir, una vez que se hallan reclutados los candidatos para dicho cargo, escoger el que más condiciones presente para el mismo, con el objetivo de aumentar la eficiencia y el desempeño del personal.

2- Subsistema de aplicación de recursos humanos, incluye el análisis y descripción de los cargos y la evaluación del mérito o del desempeño. La descripción y análisis de los cargos es el proceso que consiste en determinar los elementos o hechos que componen la naturaleza de un cargo y que lo hacen distintos a todos los existentes en la empresa, es decir, es la relación detallada de las atribuciones o tareas del cargo (lo que el ocupante

¹ Idalberto Chiavenato: Administración de Recursos Humanos, P. 131

hace), de los métodos empleados para la ejecución de esas atribuciones o tareas (cómo lo hace) y los objetivos del cargo (para qué lo hace).

3- Subsistema de mantenimiento de recursos humanos: éste se encarga de ciertas funciones como la compensación, que incluye todos los beneficios que la organización pone a disposición de sus miembros, así como los mecanismos y procedimientos por los cuales son distribuidos de forma justa y motivadora estos beneficios. Abarca salarios, pensiones de jubilación, promoción a posiciones más elevadas y vacaciones. También se incluye dentro de las funciones de este subsistema los planes de beneficios sociales, estos no son más que medios de apoyo financiados por la organización para estimular y mantener un nivel satisfactorio de productividad. Abarcan seguros sociales, transporte de la casa al trabajo y viceversa, etc. Otra de las funciones que realiza este subsistema es garantizar la higiene y seguridad, con el objetivo de preservar al trabajador de los riesgos de salud inherentes a las tareas del cargo mediante normas y procedimientos. Por otra parte, estudian y controlan las condiciones de trabajo debido a que esta variable influye poderosamente en el comportamiento humano.

4- Subsistema de desarrollo de recursos humanos, que incluye el entrenamiento y los planes de desarrollos del personal. El entrenamiento es un proceso educativo, aplicado de manera sistemática y organizada, con el objetivo de capacitar al hombre a través de la transmisión de información para una futura profesión y desarrollarlo y perfeccionarlo mediante las habilidades y actitudes que se le transfieren, para que pueda asumir funciones más complejas y numerosas. El desarrollo organizacional es un programa educacional a largo plazo, orientado para mejorar los procesos de resolución de problemas y de renovación de una organización, en particular, a través de una administración más colaboradora y efectiva con la cultura de la organización (y de grupos internos), con la asistencia de un agente de cambio o catalizador, y con el uso de las tecnologías pertinentes.

5- Subsistema de control de recursos humanos, que incluye el banco de datos, sistemas de información de recursos humanos y auditoría de recursos humanos. En cada empresa debe de haber un subsistema de control de los recursos humanos para que las diversas partes de una organización puedan desempeñar su responsabilidad de línea en relación al personal. Mientras más grande sea la empresa y más descentralizada esté su estructura,

mayor será la necesidad del control de sus recursos humanos. El control no es más que la función administrativa que consiste en medir y en corregir el desempeño de sus subordinados, para asegurar que los objetivos de la empresa y los planes diseñados sean realizados. Para que el control pueda realizarse satisfactoriamente la empresa debe contar con una fuente de datos de informaciones de recursos humanos y un sistema de auditoría en recursos humanos. A continuación se hará referencia a los dos aspectos ya nombrados. El banco de datos es un sistema de almacenamiento de datos debidamente codificados y disponibles para el procesamiento y obtención de informaciones. En realidad, el banco de datos es un conjunto de archivos relacionados lógicamente, organizados con el objetivo de mejorar el acceso a los datos y eliminar redundancia. Es importante señalar que la eficiencia de la información es mayor cuando se acude al banco de datos, pues el mismo reduce inconsistencias y errores ocurridos por archivos duplicados. Por otra parte, el banco de datos puede obtener y almacenar datos respecto de estratos o niveles de complejidad como son: datos sobre cada cargo, datos sobre cada sección, sector, departamento; datos generales sobre la organización y datos individuales con respecto a cada empleado. El sistema de información es un conjunto de elementos interdependientes, lógicamente asociados, que interunidos generan informaciones necesarias para la toma de decisiones. La auditoría de recursos humanos es el análisis de las políticas y prácticas de personal de una organización y evaluación de su funcionamiento actual, seguida de sugerencias para su mejoramiento, o sea que es un sistema de revisión y control para informar a la administración sobre la eficiencia y eficacia del programa de desarrollo.

Según el autor todos los subsistemas están estrechamente relacionados entre si, es decir, que cualquier cambio o alteración que ocurra en uno de ellos los demás se verán afectados. (Ver Anexo # 2)

Todos los modelos analizados poseen limitaciones y aportes, de ahí la necesidad de su análisis para determinar cuál de ellos o qué elemento específicos de cada uno se puede emplear en la situación particular de las organizaciones.

Con todo lo referido anteriormente se puede observar que Stoner le concede gran importancia al proceso de planeación de recursos humanos, haciendo énfasis en que para la realización de este es necesario tener en cuenta el plan estratégico y el entorno, pues los

cambios del medio ambiente requieren de una cantidad de reacciones por parte de las organizaciones, reacciones que implican recursos humanos, o sea que existe una estrecha vinculación entre la administración de los recursos humanos y las estrategias de la empresa . Esto implica que la realización de las metas requiere de una adecuada administración de los recursos humanos. También le concede gran importancia al proceso de inducción y orientación, paso que pudiera integrarse a otro, por otra parte no incluye dentro de las siete actividades que para él conforman la administración de los recursos humanos el garantizar la higiene y seguridad del trabajador y los beneficios sociales lo que le resta integralidad a lo planteado por este autor.

Werther y Davis también le otorgan un papel importante al entorno, lo que constituye un aspecto positivo en cuanto a lo planteado por estos autores, sin embargo como aspecto negativo se puede citar que ven por separado los servicios al personal y las compensaciones, elementos que forman parte de un mismo enfoque sistémico.

Beer plantea en su modelo que los factores de situación son la base y determinan la superestructura del sistema de G.R.H, para el los factores de situación y los grupos de interés definen las políticas de Recursos Humanos, midiéndose sus resultados mediante “las cuatro C” (Compromiso, Competencia, Congruencia y Costos eficaces). Todo lo expuesto tiene consecuencias a largo plazo, retroalimentándose el sistema, a partir de auditores de R. H

Por otra parte Chiavenato igualmente considera el entorno como un aspecto fundamental, pues para él los cinco subsistemas que conforman el Sistema de Gestión de los Recursos Humanos varían de acuerdo con las situaciones, los factores ambientales, tecnológicos así como también humanos, lo que refleja que el autor se basa en la comprensión de los conceptos comportamentales y motivacionales tan necesarios para arribar a conclusiones y para la toma de decisiones. Por otro lado, estos subsistemas forman un proceso a través del cual los recursos humanos son captados, aplicados, mantenidos, desarrollados y controlados por la organización, lo que refleja que para el autor cada uno de estos elementos desempeñan funciones importantes que permiten el alcance de los objetivos y el adecuado funcionamiento de los recursos humanos y por todo esto es que se considera este sistema como el más completo y eficaz.

1.2 El comportamiento organizacional. Variables fundamentales.

El comportamiento humano dentro de las organizaciones es imprescindible pues se origina en necesidades y sistemas de valores de las personas. No existen reglas simples para trabajar con las personas, ni una solución ideal para los problemas de las empresas. Lo que se debe hacer es elevar el nivel de calidad de las relaciones humanas en el trabajo.

El comportamiento organizacional es un campo de estudio que investiga el impacto de los individuos, grupos y estructuras sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar los conocimientos adquiridos en la mejora de la eficacia de una organización.

Dentro del estudio del comportamiento organizacional se encuentran las variables dependientes e independientes.

Las variables dependientes son:

Productividad.- la empresa es productiva si entiende que hay que tener eficacia (logro de metas) y ser eficiente al mismo tiempo.

Ausentismo.- toda empresa debe mantener bajo el ausentismo dentro de sus filas porque este factor modifica de gran manera los costos, no cabe duda que la empresa no podrá llegar a sus metas si la gente no va a trabajar.

Fluctuación Laboral. La empresa debe mantener niveles bajos de fluctuación ya que nunca podrá eliminarse ni sería aconsejable tampoco, es evidente que una empresa con gran inestabilidad laboral no puede ser una empresa productiva.

Satisfacción en el trabajo. La cantidad de recompensa que el trabajador recibe por su esfuerzo sea equilibrada y que los mismos empleados se sientan conformes y estén convencidos que es eso lo que ellos merecen. Esta variable también es considerada independiente.

Las variables dependientes son utilizadas como los elementos decisivos de la eficacia de los recursos humanos y se les otorga la categoría de factores claves.

Las variables independientes que afectan el comportamiento individual de las personas son:

Variables del nivel individual. Son todas aquellas características que posee una persona y que la han acompañado desde su nacimiento, como sus valores, actitudes, personalidad y sus propias habilidades que son posiblemente modificables por la empresa y que influirían en

su comportamiento dentro de ella.

Variabes a nivel de grupo. Son variables que influyen en el comportamiento que tienen las personas al estar en contacto con otras en su organización (edad, género, estado civil, antigüedad, habilidades intelectuales y físicas).

Es valioso observar los factores o características que son fácilmente de identificar en todas las personas que son las características biográficas, que en muchas ocasiones influyen en las variables dependientes.

Edad. Se dice que las personas de mayor edad son menos productivas y no es así ya que a diferencia de los jóvenes estos poseen experiencia y difícilmente son remplazados. También se plantea que entre más viejo se vuelve una persona menor son las ganas de perder su empleo por las faltas de oportunidades que tienen. Sin embargo, una persona de mayor edad puede ser parte del ausentismo debido a las enfermedades que puede contraer, es decir que existe correlación entre las variables pero en ocasiones dicha correlación es más fuerte con una variable que con otra.

Género. Lo primero que se debe tomar en cuenta es que entre hombres y mujeres las diferencias son pocas en el desempeño del trabajo. En cuanto a los horarios de trabajo la mujer prefiere uno donde le permita combinar sus actividades de trabajo, así también según estudios las mujeres tienen mayores índices de ausentismo debido a que se vive en una cultura donde la mujer está ligada a situaciones de casa y familia, por esto tienden a fluctuar más.

Estado civil. No hay pruebas acerca de que este factor influya mucho pero se cree que el hombre casado es más responsable, tiene pocas ausencias y están más satisfechos en su trabajo debido a que tienen una familia y necesitan velar sus intereses, lo que hace que roten menos.

Antigüedad. La antigüedad dentro del trabajo marca la productividad de forma positiva, entre más tiempo tiene en la empresa más se perfecciona en su trabajo y se está más satisfecho con lo que se hace. Pero en lo que respecta a rotación no es tan bueno el panorama ya que a veces por no crear antigüedad se da por terminada las relaciones de la empresa con el trabajador, de todas formas generalmente los trabajadores más antiguos rotan menos pues establecen fuertes relaciones y vínculos en la empresa que son más difíciles de romper.

Otro aspecto a analizar son las habilidades que se refiere a la capacidad de una persona para llevar a cabo diversas actividades. Las personas no son iguales por lo que se tiene que adecuar sus habilidades y encontrar la manera adecuada de usarlas.

Habilidades intelectuales. Son aquellas que se utilizan para realizar las actividades mentales, estas se pueden medir a través de test o pruebas para organizaciones, escuelas, dependencias gubernamentales. Hay siete dimensiones: aptitud numérica, comprensión verbal, velocidad perceptual, razonamiento inductivo, visualización espacial y memoria.

Habilidades físicas. Son requerimientos necesarios para hacer tareas que demandan fuerza, vigor, destreza, donde la capacidad física es la que será identificada por la gerencia.

El comportamiento Organizacional, según Davis constituye el estudio y aplicación de conocimientos relativos a la manera en que las personas actúan dentro de las organizaciones. Se trata de una herramienta humana para beneficio de las personas y se aplica de un modo general a la conducta de personas en toda clase de organizaciones, como por ejemplo empresas comerciales, gobierno, escuelas y agencias de servicios. Dondequiera que exista una organización, se tendrá la necesidad de comprender el comportamiento organizacional.

Los elementos claves en el comportamiento organizacional son: las personas, la estructura, la tecnología y el ambiente exterior en el que funciona. Cuando las personas se reúnen en una organización para alcanzar un objetivo, necesitan algún tipo de estructura. Las personas utilizan también la tecnología para realizar el trabajo que se proponen de modo que existe una interacción de personas, estructura y tecnología. Además, estos elementos tienen del medio ambiente externo y, a su vez, influyen en él.

Los elementos del comportamiento organizacional:

1. **Las personas:** constituyen el sistema social interno de la organización que está compuesto por individuos y grupos, tanto grandes como pequeños. Las personas son los seres vivientes, pensantes y con sentimientos que crearon la organización, y esta existe para alcanzar sus objetivos. Las organizaciones existen para servir a las personas y no estas para servir a las organizaciones.
2. **Las estructuras:** define las relaciones oficiales de las personas en el interior de las organizaciones. Se necesitan diferentes trabajos para ejecutar todas las actividades de

una organización. La estructura se relaciona principalmente con el poder y los deberes.

3. **La tecnología:** proporciona los recursos con los que trabajan las personas e influyen en la tarea que desempeñan. La tecnología resultante posee una influencia significativa en las relaciones de trabajo. El gran beneficio de la tecnología es que permite que las personas realicen mayor cantidad de trabajo y más calificado; pero también restringe al personal en diferentes formas. Tiene al mismo tiempo costos y beneficios.

4. **El medio:** es donde las organizaciones operan en un determinado entorno externo.

En términos generales, el comportamiento no es fortuito, por el contrario, está dirigido hacia un fin. Es más, existen diferencias entre personas, en situaciones similares no siempre actuamos igual. Sin embargo, ocurren consistencias fundamentales que permiten los pronósticos, incluso de una cultura a otra, y mediante el estudio sistemático es posible ver estas relaciones, atribuirle causa y efecto, y llegar a conclusiones basadas en pruebas.

A continuación se analizarán algunas de las variables del Comportamiento Organizacional, estas son fluctuación, motivación, satisfacción y clima laboral. El estudio de las mismas resulta de gran importancia para las empresas en general, pues hace posible que los trabajadores se sientan a gusto dentro de las organizaciones. Se comenzará con la variable fluctuación laboral que es una variable dependiente y constituye el objeto de esta investigación.

La fluctuación laboral es una variable grupal considerada como dependiente. La palabra fluctuación proviene del latín fluctuari o flucture, que quiere decir agitarse de un lugar a otro; con respecto a la fluctuación del personal que también se conoce como rotación del personal, inestabilidad laboral; se refiere al movimiento de altas y bajas que ocurren en la fuerza laboral.

Aunque existen otras definiciones se utilizará la que brinda Pablo García Sehwerert ya que la misma se encuentra ajustada al marco de la entidad. Para él la fluctuación de personal es el conjunto de movimientos de entrada y salida definitivas que se producen entre los trabajadores miembros de la empresa, en un período dado.²

Las salidas pueden ser por diversas causas pero podemos agruparlas de la forma siguiente:

Bajas biológicas: salidas relacionadas con el término de la vida laboral de las personas, también son denominadas bajas inevitables.

² García Sehwerert, Pablo. La fluctuación del personal en la empresa. Página 5

Bajas socialmente necesarias: esta categoría comprende aquellas bajas que se mueven fundamentalmente por razones de necesidades sociales y sobre las cuales la empresa no puede o no debe ejercer influencia para su disminución. Estas incluyen privación de libertad, planes de estudios o incorporación a las fuerzas armadas y trabajo en el extranjero. Pueden incorporarse al terminar la misión.

Bajas por motivos personales: se entiende por aquellas que son promovidas por voluntad del trabajador y causadas por la incidencia de factores propios de su vida personal. La acción por parte de la empresa en este caso por lo general es poca.

Bajas por motivos laborales: incluyen a todas aquellas bajas que son promovidas por el trabajador pero por razones como: motivos salariales, condiciones ambientales anormales, inconformidad con los métodos de dirección, laborar en tareas no acordes con la calificación poseída o con los intereses profesionales. En esta categoría de bajas la empresa tiene mayores posibilidades de acción de reducción y están influidas por la incidencia laboral del trabajador

Bajas por decisión de la propia Empresa: se puede apreciar en esta clasificación de bajas aquellas ocurridas por motivos de despidos por indisciplina las cuales tienen un carácter positivo o favorable para la empresa, incluyen además ruptura de contratos por ineptitud o falta de idoneidad para el puesto, separaciones por racionalización o vencimiento del plazo del contrato. Pueden haber sido provocadas por mala selección y capacitación del personal, deficientes métodos de dirección que contribuyen al saneamiento de los recursos humanos de la empresa.

Bajas por otros motivos: aquí se pueden encontrar aquellos tipos de bajas que teniendo en cuenta sus características no encajan en ningún grupo de los mencionados anteriormente. Incluyen las que pueden suceder por abandono del puesto de trabajo, ubicación geográfica de la empresa, etc.

Gaspar Rul – lón Buades expresa que un factor importante para conocer el número de trabajadores que necesita una empresa es el la rotación del personal, o sea el número de altas y bajas que se producen en la plantilla en un periodo determinado.³

Dice que toda empresa debe buscar la estabilidad de la plantilla, pues la fluctuación del personal trae consigo costos elevados tanto en términos económicos como en términos de la

³ Rul –lón Gaspar. Administración de los Recursos Humanos. Página 85

imagen que brinda la empresa en la sociedad.

Por otra parte la existencia de demasiada estabilidad en la fuerza de trabajo puede perpetuar en sus puestos a personal incompetente, apático o de ideas y conceptos obsoletos, mientras que no existe cierta fluctuación de personal permite entrar a la empresa personal nuevo, con sus consecuentes beneficios en términos de desarrollo. Por tal motivo, se puede afirmar que es conveniente y saludable para la empresa cierto nivel de fluctuación.

Se puede concluir que la fluctuación de personal es algo natural, hasta cierto punto inevitable y en cierta medida saludable, ello significa que no se debe pensar nunca en su total eliminación. Solo cuando se presenta en niveles excesivos debe ser objeto de mayor preocupación, análisis y acción.

La rotación o fluctuación puede ser real o potencial. La real se refiere a la salida ejecutada, se encuentra plasmada en los registros de personal y ante la cual no se puede tomar ninguna medida pues el trabajador ya se ha marchado. La potencial está relacionada con el deseo latente del trabajador de marcharse el cual no lo ha hecho efectivo por no haber encontrado aquel empleo que reúna los requisitos que está buscando y que se corresponda con las expectativas que esa persona tiene y su forma de medición es a través de encuestas o entrevistas.

Es importante conocer y medir la fluctuación real, pero es más importante el estudio de la fluctuación potencial ya que en cualquier momento se convierte en una salida definitiva, la cual puede ser prevenida. El estudio de la fluctuación potencial pone al descubierto los motivos por los cuales algunas personas desean marcharse de la organización y conociendo los mismos se puede trabajar en la búsqueda de soluciones y lograr que esos trabajadores no causen baja de la organización pues en la mayoría de los casos constituyen los más capaces y calificados.

Hay autores que plantean que no existe un índice de fluctuación ideal, sino que esto lo debe establecer cada empresa según su situación.

Para evaluar este índice se tomará el criterio de Pablo García que considera que el mismo debe estar entre 5-7 %.

✓ Coeficiente de fluctuación particular (KFi).

El coeficiente de fluctuación particular refleja el peso específico de los motivos reales de las

bajas con respecto al total de bajas ocurridas en un período, este permite conocer cuál es el motivo de las bajas que inciden con mayor frecuencia en la organización.

✓ Índice de fluctuación verdadero (IFV).

Este índice permite conocer cuál es la relación entre la fluctuación laboral y el desempeño del área de Recursos Humanos. Es apropiado para evaluar la gestión de la entidad en torno a la estabilidad del personal. Solo considera las bajas por motivos personales y laborales.

Este indicador determina el peso específico de las bajas que son por la propia decisión del trabajador con respecto al promedio de trabajadores.

Para el cálculo de los indicadores de fluctuación potencial se tienen en cuenta:

✓ Índice de fluctuación potencial (IFP).

Este indicador permite conocer cuál es el por ciento de trabajadores que desean marcharse de la entidad. Es de gran importancia el resultado del cálculo para seguir de cerca el comportamiento de la fluctuación potencial que es propicia a convertirse en real de un momento a otro.

✓ Índice de fluctuación potencial particular. (IFPi).

El coeficiente de fluctuación potencial particular permite conocer el peso específico de los motivos que alegan los trabajadores de la entidad para querer irse de esta.

✓ Coeficiente de fluctuación particular (KFPi).

El coeficiente de fluctuación particular posibilita conocer qué por ciento de personas desean marcharse de la entidad con respecto al total de encuestados.

El cálculo de estos indicadores se puede realizar a partir de la aplicación de encuestas y entrevistas a los trabajadores de la organización.

En algunos casos los trabajadores no se marchan de la entidad sino que pasan a ocupar otro puesto de trabajo dentro de esta, por lo que es conveniente calcular el Coeficiente de Rotación de estos puestos de trabajo.

Para estudiar y analizar la fluctuación laboral resulta bueno conocer lo que realmente piensan las personas una vez que se han marchado de la entidad. Por ello es conveniente realizar una entrevista de seguimiento con el objetivo principal de medir los resultados de la política de recursos humanos desarrollada por la organización. Esta entrevista suele ser el principal medio para determinar las verdaderas causas de por qué hubo fluctuación, pues

una vez que las personas se han marchado se sienten menos comprometidas y pueden responder con mayor sinceridad.

Existen diversas causas que provocan la fluctuación del personal, las más comunes pueden ser:

- 1.-Los contenidos de trabajo.
- 2.-Los salarios.
- 3.-Las condiciones laborales.
- 4.-Sistema de estimulación moral y material vigente de la empresa.
- 5.-Sistema de pago.
- 6.-Pocas posibilidades de superación y promoción.
- 7.-Inconformidad con los métodos y estilos de dirección.
- 8.-Escasos beneficios, servicios y prestaciones.

Todos estos motivos conducen a la falta de motivación e insatisfacción laboral, aumentando la rotación laboral.

También conducen a esta rotación los motivos personales y los más frecuentes son:

- 1.- Problemas con la vivienda.
- 2.- La carencia de círculos infantiles que garanticen el cuidado de los niños.
- 3.- La atención de familiares enfermos.
- 4.- Las salidas del país.
- 5.- Lejanía del centro de trabajo.
- 6.- Problemas con el transporte

En el momento en que un trabajador se marcha incurre en una serie de costos, para Chiavenato estos son:

- Los costos de reclutamiento y selección. (Gastos en anuncios de periódicos, hojas de reclutamiento, de procesamiento de solicitud del empleado, etc.)
- Los costos de registro y documentación. (Gastos de mantenimiento del órgano de registro y documentación de personal, o sea salarios, material de oficina, horas extras, etc.)
- Costos de integración. (Costo de tiempo del supervisor en la ambientación de los empleados recién admitidos en su sección, etc.)
- Costo de desvinculación. (Costos de las entrevistas de desvinculación, gasto en los

anticipos de pagos relacionados con vacaciones y salario proporcional, etc.)

La Fluctuación Laboral tiene efectos negativos, para una organización éstos pueden ser:

- Disminución de la producción y de la productividad del trabajo, por el tiempo que permanece el puesto de trabajo vacante o porque los nuevos trabajadores no tienen la habilidad suficiente y bajan los niveles de producción.
- Se incrementan los costos por reclutamiento pues hay que divulgar las plazas para obtener por ellas el número de candidatos suficientes que permitan seleccionar al mejor; y como las personas permanecen poco tiempo en el puesto de trabajo los costos por reclutamiento se multiplican considerablemente, aumentan los costos por procesamiento de solicitudes de los empleados y los costos de selección por concepto de entrevistas y salarios pagados al personal de selección, así como los costos de capacitación que también se incrementan.
- Impuntualidad, pues las personas que desean marcharse de la empresa comienzan a faltar por dos causas, una de ellas es por la realización de trámites en busca de otro empleo o simplemente por no sentirse a gusto en la empresa.
- Insuficiente aprovechamiento de la jornada laboral pues los trabajadores al no sentirse comprometidos con la organización comienzan a desaprovechar el tiempo de trabajo ya que sólo esperan el momento justo para marcharse y por lo tanto no les importan los resultados productivos de la empresa.
- Un número considerable de trabajadores abandona la entidad durante los primeros meses de trabajo, donde en algunos casos han recibido con probabilidad un salario mayor que el aporte realmente realizado en sus labores.
- Los trabajadores que se marchan insatisfechos y con malas relaciones con la empresa, comienzan a manifestar afecciones negativas que generan una mala imagen de la misma, lo que afecta la contratación de nuevos empleados pues las personas no se interesarían en trabajar en la entidad.

Existen diferentes causas o fenómenos que generan la fluctuación laboral:

Una de las principales causas que conllevan a la fluctuación de personal es la satisfacción laboral, por lo que será la otra variable a tratar.

Según Robbins la satisfacción, es la diferencia de la cantidad de recompensa que reciben los

trabajadores y la cantidad que piensan que deberían recibir, la satisfacción es más una actitud que un comportamiento, pero se convirtió en una variable dependiente primaria por dos motivos: la relación demostrada que guarda con los factores del rendimiento y los valores que prefieren muchos de los investigadores del comportamiento organizacional.

Además, definió la satisfacción laboral como la actitud general que adopta la persona ante su trabajo.

Los principales factores que determinan la satisfacción laboral según estudios realizados por este autor, son los siguientes:

- Reto del trabajo
- Sistema de recompensas justas
- Condiciones favorables de trabajo
- Colegas que brinden apoyo

Reto del trabajo

Los empleos que le permiten a los trabajadores utilizar sus habilidades, se encuentran en la preferencia, aquellos que ofrezcan una variedad de tareas, libertad y retroalimentación de cómo se están desempeñando, de tal manera que un reto moderado causa placer y satisfacción. Se debe tomar en cuenta que el reto debe ser moderado, ya que un reto demasiado grande crearía frustración y sensaciones de fracaso en el empleado, disminuyendo la satisfacción.

Sistemas de recompensas justas

En este caso se refiere a las políticas de ascensos y sistema de salarios que se tiene en la organización. La compensación que los empleados reciben a cambio de su labor son los sueldos o salarios, incentivos y gratificaciones. Este sistema debe ser percibido como justo por parte de los empleados para que se sientan satisfechos con el mismo, este no debe permitir favoritismos y debe estar acorde con sus expectativas. La comparación social, las demandas del trabajo en sí las habilidades del individuo y los estándares de salario de la comunidad influyen en la percepción de justicia.

Las principales formas de manifestarse la insatisfacción según Robbins pueden ser: abandono, expresiones, lealtad y negligencia.

Abandono: la insatisfacción expresada por medio de una conducta dirigida a salir de la

organización, incluye la búsqueda de otro empleo y la renuncia.

Expresiones: incluye defender la organización ante las críticas y confiar en que la organización y su administración harán lo correcto.

Lealtad: la empresa pasiva pero optimista para que la situación mejore.

Negligencia: la actitud pasiva que permite que la situación empeore.

La satisfacción es un estado psicológico resultante de lo que se aspira en una situación y lo que se obtiene en realidad de ella. Si se obtiene aquello que se pensaba surge la satisfacción y si no se obtiene surge el estado opuesto, la insatisfacción, que crea tensión y mueve el comportamiento, de alguna manera, hacia su reducción e eliminación.

La satisfacción con el trabajo será, pues, una resultante de la interacción entre las aspiraciones y exigencias del trabajador y los distintos elementos de la situación laboral que actúan sobre ellas o, más concretamente, de la existencia en el trabajo de condiciones que correspondan a las necesidades y valores de la responsabilidad del trabajador.

Como las aspiraciones y exigencias del trabajador y los elementos de la situación laboral que los gratifican y los frustran, son de naturaleza variada y compleja, las actitudes y evaluaciones del trabajador no se van a prestar en términos absolutos, o sea, no encontramos por lo común trabajadores completamente satisfechos o completamente insatisfechos con su trabajo, pues en cualquier caso van a coexistir elementos evaluados de manera positiva con elementos evaluados negativamente. Por tanto, esos estados subjetivos de satisfacción o insatisfacción van a presentarse más bien en términos de grados. Además, las motivaciones del trabajador y los elementos de la situación laboral no solo son variados y complejos, sino también cambiantes, por lo cual la satisfacción con el trabajo será un estado dinámico, sujeto a variaciones con el tiempo, y podrá fluctuar entre extremos y por grados relativos de la satisfacción e insatisfacción.

A causa de su incidencia sobre la fluctuación de personal, la empresa debe prestar especial atención a las necesidades y aspiraciones no satisfechas de los trabajadores y debe trabajar conscientemente sobre estas a fin de aumentar la satisfacción con el trabajo y la estabilidad de la fuerza laboral. En verdad, no siempre o no de primer momento pueden ser satisfechas todas las exigencias de los trabajadores, pero ello no es impedimento para que aún en esos casos se preste una atención debida a las mismas y hagan con ellas discusiones y se les

ofrezcan las explicaciones que puedan dejarlos complacidos.

Los estudios de satisfacción se realizan a través de encuestas o entrevistas. La misma puede ser tratada como variable dependiente o independiente, pero en la presente investigación se considera una variable dependiente.

Clima organizacional

El clima laboral no es más que el ambiente interno existente entre los miembros de una organización, y está íntimamente relacionado con el grado de motivación de sus participantes.

Desde que este comenzó a ser estudiado se le ha nombrado de diferentes formas: ambiente, atmósfera y el más común clima organizacional.

Algunos investigadores del tema resaltan que el clima laboral depende de 6 dimensiones:

1-Estructura de la organización: el sentimiento de los trabajadores sobre las restricciones en su trabajo, como reglas excesivas, reglamentos, procedimientos, etc.

2-Responsabilidad: el sentimiento de ser su propio jefe y de no haber dependencia ni doble confrontación de sus decisiones.

3-Riesgos: el sentido de arriesgar y de enfrentar desafíos en el cargo y en la situación de trabajo.

4-Recompensas: el sentimiento de ser recompensado por un trabajo bien hecho, es lo que sustituye la crítica y los castigos por la recompensa.

5-Calor y apoyo: el sentimiento de buena camaradería general y de la ayuda mutua que prevalece en la organización.

6-Conflicto: el sentimiento de que la administración no tenga diferentes opiniones o conflictos.

Climas laborales distintos pueden ser creados por la variación en el estilo de liderazgo empleado en la organización. Una vez creados influyen significativamente sobre la motivación y consecuentemente sobre el desempeño y la satisfacción del cargo.

El clima varía a lo largo de un continuo período que va de favorable a neutro y a desfavorable. En una entidad para evaluarlo se utilizan las encuestas, las mismas se diseñan considerando las dimensiones antes mencionadas y permiten conocer si existe un buen clima o un mal clima. Mientras que un buen clima se orienta hacia los objetivos

generales, un mal clima destruye el ambiente de trabajo ocasionando situaciones de conflicto y de bajo rendimiento.

Para lograr el éxito de una organización es necesario un alto nivel de compromiso y esfuerzo por parte de sus trabajadores. Es por esto que los administradores deben comprender la motivación y satisfacción de sus miembros, pues estos factores dan lugar, encausan y apoyan la conducta. En una organización un clima desfavorable, insatisfacción y falta de motivación traen consigo consecuencias negativas como por ejemplo inestabilidad laboral, fenómeno que si se manifiesta de forma frecuente, comienza a ser motivo de atención.

Otra de las causas más comunes que dan lugar a la fluctuación laboral es la motivación, también puede ser tratada como variable dependiente e independiente. La motivación se puede definir a través de la palabra motivo -causa que mueve a hacer una cosa, que a su vez puede dividirse en dos componentes básicos: impulso, lo que incita a la persona a la acción y objetivo, lo que satisface la necesidad. Según Armando Cuesta la motivación es: disposición del individuo hacia los objetivos que impulsan y orientan su actividad (conducta), determinadas por las necesidades a satisfacer. No es un estado sino un proceso.⁴

Existen diferentes teorías que tratan de explicar estas variables, a continuación se exponen algunas:

La Jerarquía de Necesidades de Maslow⁵.

En 1943 Abraham H. Maslow formuló su concepto de jerarquía de necesidades que influyen en el comportamiento humano. Maslow concibió esa jerarquía por el hecho de que el hombre es una criatura que demuestra sus necesidades en el transcurso de la vida. (Ver Anexo #3) La misma consta de cinco niveles que son:

1. Necesidades fisiológicas: aire, comida, reposo, abrigo.
2. Necesidades de protección y seguridad: protección contra el peligro o privación.
3. Necesidades de pertenencia y sociales: amistad, ingreso a grupos.
4. Necesidades de estima y status: reputación, reconocimiento, autorespeto, amor.
5. Necesidades de auto-realización: realización del potencial, utilización plena del talento individual.

⁴ Cuesta, Armando. Tecnología de Gestión de los Recursos Humanos. Página 154

⁵ Davis y Newstrom. El comportamiento humano en el trabajo: Comportamiento Organizacional. Página 75

Las necesidades de orden inferior incluye a las necesidades básicas como por ejemplo de supervivencia; las necesidades de seguridad pues habiendo logrado cubrir las necesidades básicas de hoy se quiere tener seguridad que también serán cubiertas mañana, desean protección física y seguridad económica.

Las necesidades de orden superior incluyen a las necesidades sociales ya que las personas trabajan en un ambiente social y algunas de esas necesidades deben cubrirse en este ambiente; las necesidades de estima pues el ser humano necesita sentir que es valioso, que otros creen que es valioso y que los demás también lo son; y las necesidades de auto-realización significan llegar a ser todo lo que uno es capaz.

Este autor plantea que la más potente de todas las necesidades son las fisiológicas, plantea, que para un ser humano que carece de todo en grado extremo, lo más adecuado es que su principal motivación quede satisfecha antes que cualquier otra, pues a una persona que le falte comida, seguridad, amor y estimación, probablemente tenga más deseos y necesidad de alimentos que de otra cosa.

Según Maslow una vez satisfechas las necesidades fisiológicas, ya no constituyen elemento motivacional. Le siguen las necesidades de seguridad relacionadas con la protección, el orden, la organización. Una vez satisfechas se recurre a satisfacer las necesidades de pertenencia, vinculadas a la afiliación a otras personas o grupos humanos, para alcanzar amor o afecto.

Al satisfacerlas le continúan las necesidades de estimación, de buen concepto de sí mismo, de respeto a sí mismo y de estimación hacia uno por los demás. Solo después que se encuentren satisfechas esas necesidades básicas pueden manifestarse las necesidades superiores, de crecimiento psicológico que son las de autorrealización. Esta teoría tiene como aporte significativo, la clasificación de las necesidades en diferentes grupos tomados como punto de partida de otras teorías posteriores.

Maslow cree que la mayor parte de las personas en las sociedades con un alto nivel de vida tienen sus necesidades de los tres primeros niveles (fisiológicas, de seguridad y sociales) regularmente satisfechas, sin mucho esfuerzo y sin mucho efecto motivacional. Maslow buscó deshacer el mito que es necesario satisfacer totalmente determinado nivel de necesidades par que el nivel superior pueda volverse potente.

A pesar de todas sus limitaciones, el modelo de jerarquía de necesidades presenta algunos conceptos sólidos para ayudar a los gerentes a motivar a los empleados. Lo que esencialmente propone el modelo es que las necesidades satisfechas no son tan motivadoras como las necesidades insatisfechas. Esto es que los empleados se sienten más fuertemente motivados por lo que ellos buscan que por lo que ya lograron.

Teoría de la motivación-higiene

El psicólogo Frederick Herzberg encontró aspectos en nuestra vida laboral que nos hacen sentir bien, nos provocan satisfacción pero no nos motivan. Otros en cambio tienen un fuerte carácter motivacional, pues para él, el término motivación incluye sentimientos de realización, de crecimiento y de reconocimiento profesional, manifestados por el ejercicio de tareas y actividades que ofrezcan suficiente desafío y significado al trabajador. A unos los llamó Factores Extrínsecos o Higiénicos, a los otros Factores Intrínsecos o Motivacionales.

Los Factores Higiénicos son factores externos a la tarea. Su presencia elimina la insatisfacción, pero no garantiza una motivación que se traduzca en esfuerzo y energía hacia el logro de resultados. Estos se refieren a las condiciones que rodean al empleado mientras trabaja, incluyen las condiciones físicas y ambientales de trabajo, el salario, los beneficios sociales, las políticas de la empresa, el clima de relaciones entre la dirección y los empleados, los reglamentos internos, etc.

Los factores Motivacionales hacen referencia al trabajo en sí. Son aquellos cuya presencia o ausencia determina el hecho de que los individuos se sientan o no motivados y satisfechos. Éstos están relacionados con las necesidades más elevadas de jerarquía de Maslow. Se refieren al contenido del cargo, la responsabilidad y el crecimiento, el reconocimiento etc.

Teoría de las tres necesidades

La teoría de las tres necesidades es otra de las teorías de la satisfacción de la motivación. En ésta David McClelland junto a otros propusieron la existencia de tres motivos o necesidades.

- 1- La necesidad de logros. El impulso por sobresalir, de ejecutar en relación con un conjunto de normas, de luchar por triunfar.
- 2- La necesidad de poder. El anhelo de hacer que otros se conduzcan de una manera que de otro modo no hubieran seguido.

3- La necesidad de afiliación. El deseo de relaciones personales estrechas y amistosas.

Existen personas que luchan por hacer las cosas cada vez mejor, o sea que trabajan en busca de realizaciones personales y no de recompensas de éxito. Este es el caso de los que sienten necesidades de logros.

Aquellas otras personas que sienten el deseo de ejercer influencia y control sobre los demás, son los que experimentan necesidades de poder. Éstos prefieren las situaciones competitivas y más que tener un buen desempeño buscan ganar prestigio.

Los que sienten necesidades de afiliación son aquellos que luchan por ser aceptados por los demás y por la amistad, prefieren las situaciones de cooperación y no las competitivas.

Los investigadores han prestado mayor atención a la necesidad de logros por ser la más importante, ya que las personas con este impulso siempre buscan los problemas desafiantes encontrando la solución de los mismos.

Teoría de las Expectativas:

La teoría de las expectativas argumenta, que la fuerza de la tendencia a actuar en cierto sentido depende, de la fuerza de las expectativas de que al acto seguirá un resultado y del atractivo que éste tiene para el individuo.

La teoría según Stoner incluye tres componentes fundamentales:

- 1- Esperanza de éxito en el desempeño. Los individuos esperan ciertas consecuencias de su comportamiento. Los resultados pueden ser positivos, como por ejemplo, salario, seguridad, confianza, o pueden ser negativos, como por ejemplo, fatiga, aburrimiento, frustración, ansiedad.
- 2- Valencia. El resultado de una conducta particular tiene una valencia específica, o poder para motivar, el cual cambia de un individuo a otro según las características de cada cual.
- 3- Expectativa de esfuerzo-desempeño. Las expectativas de la gente acerca de que tan difícil será el desempeño exitoso afectarán sus decisiones en relación a su comportamiento. Si se le da escoger, el individuo tiende a escoger el nivel de desempeño que parece tener la mejor oportunidad de lograr un resultado que le permita valorarse frente a sí mismo y a los demás.

Capítulo II: Aplicación de un procedimiento metodológico para el análisis de la fluctuación laboral en el Jardín Botánico de Holguín.

2.1-Propuesta y descripción del procedimiento metodológico.

Para comenzar con el desarrollo del procedimiento metodológico se utilizará un modelo el cual está estructurado en 4 etapas (Anexo # 4) que a continuación serán explicadas:

ETAPA 1: Diagnóstico preliminar.

Para la aplicación del procedimiento metodológico, se debe comenzar por la caracterización de la organización donde se va a desarrollar el estudio y a partir de ahí realizar el diagnóstico preliminar a la variable fluctuación laboral con el objetivo de determinar las principales causas para lo cual se utilizará el modelo de Ishicawa y la matriz de juicio.

Para la realización de este diagnóstico se aplicará como herramienta las entrevistas y encuestas, las cuales permiten recopilar información acerca de los criterios de los expertos sobre la variable fluctuación laboral y las causas según el criterio de los encuestados o entrevistados. En este caso se recomienda aplicarlas al consejo de dirección o a un grupo representativo de la alta dirección incluyendo a los empleados de mayor antigüedad y experiencia, además se debe incluir una representación del sindicato.

Para buscar el consenso en el orden de las causas se debe realizar en privado e individual, mediante hojas de papel donde se enumeren las causas, solicitando a cada experto su orden de importancia o prioridad desde 1 hasta la última causa, donde 1 es la causa más importante, 2 la que sigue en importancia, hasta llegar a la menos importante.

Posteriormente de ser emitidas las valoraciones se condensarán en una tabla o matriz de juicios donde quedarán plasmadas las causas que generan la fluctuación laboral en la entidad donde las R_j significan la sumatoria de los valores otorgados por cada uno de los encuestados (E_i). Se deduce que la R_j menor es el problema más importante y la R_j mayor la de menos importancia. La matriz de ponderaciones de causas se conforma de la siguiente forma:

EXPERTOS / CAUSAS	E1	E2	E3	E4	E5..... Ei	Rj

Para decidir si las causas reflejadas en la matriz anterior tienen un peso significativo en la Gestión de 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 porcentaje.

Vn = Cantidad de expertos en contra del criterio predominante.

Vt = Cantidad total de expertos.

Luego se confeccionará el diagrama Ishikawa (causa-efecto) o espina de pescado. En el diagrama el problema ubicado en la punta de la saeta significa el efecto y las "espinas" a enunciar significan sus causas. A continuación las causas fundamentales (espinas primarias) se ponderarán con el propósito de conocer el orden de importancia, e indicar las prioridades respecto a las soluciones y su nivel de influencia en el cambio pretendido.

Etapa 2: Análisis de la variable fluctuación laboral en el centro.

Una vez detectada la fluctuación laboral como un verdadero problema en la organización, se procederá al segundo paso que consiste en el análisis de esta variable, para ello se propone:

- 1- Determinar las causas que provocan la fluctuación laboral en la entidad
- 2-Valorar el efecto que provoca este fenómeno.

Para determinar cuáles son las causas que generan la fluctuación laboral en una entidad se propone realizar los siguientes pasos:

1- Realizar un inventario del personal.

El inventario de personal constituye la herramienta básica para la Gestión de Recursos Humanos. 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 de la fuerza de trabajo de la institución. Es donde se determina la cantidad de trabajadores que componen la plantilla junto al cumplimiento de la misma, cantidad de trabajadores por categoría ocupacional, también es necesario conocer la distribución de la plantilla por sexo, nivel cultural, composición por edades y antigüedad, pues

estas variables tienen una correlación directa con la variable fluctuación laboral.

Una vez realizado el inventario de personal se procede al:

2- Análisis de la Fluctuación real.

Para esto se debe recopilar la siguiente información a partir de los registros de personal: sobre el comportamiento de las bajas en el período seleccionado, clasificar las bajas según los criterios previamente establecidos, cuantificar las bajas por categoría ocupacional, edad, sexo y antigüedad.

Luego de analizar las causas que inciden en la fluctuación real se procede a calcular los indicadores:

- ❖ Índice de Fluctuación General (IFG).
- ❖ Índice de Fluctuación Particular (IFKi).
- ❖ Índice de Fluctuación Verdadero (IFV).

Índice de Fluctuación General (IFG)

El cálculo de este indicador está relacionado con las salidas y entradas, así como el promedio de trabajadores en un período dado. Para obtenerlo se utilizará la siguiente expresión:

$$\text{IFG} = [S / (P+A)] * 100$$

Donde:

S- Salidas.

P-Promedio de trabajadores.

A-Número de altas ocurridas en el período.

Para evaluar este índice se tomará el criterio de Pablo García abordado en el capítulo anterior que considera que el mismo debe estar entre 5-7 %

Coeficiente de Fluctuación Particular (KFi).

El índice de fluctuación particular refleja el peso específico de los motivos reales de las bajas con respecto al total de bajas ocurridas en un período, el que permite conocer cuál es el motivo de las bajas que inciden con mayor frecuencia en la organización. La expresión a utilizar para este índice será:

$$\text{KFi} = Si / TS * 100$$

Donde:

Si-Salidas por la causa i.

TS-Total de salidas.

Índice de Fluctuación Verdadero (IFV).

Se calcula además el índice de fluctuación verdadero. La utilización del índice de fluctuación verdadero permite conocer cuál es la relación entre la fluctuación laboral y el desempeño del área de Recursos Humanos. Este índice es apropiado para evaluar la gestión de la entidad en torno a la estabilidad del personal. Solo considera las bajas por motivos personales y laborales, teniendo como expresión de cálculo la siguiente:

$$\text{IFV} = \text{BML} + \text{BMP} / \text{P} * 100$$

Donde:

BML-Bajas por motivos laborales.

BMP-Bajas por motivos personales.

P-Promedio de trabajadores.

Estos indicadores se calculan a partir de la información recopilada en los registros de personal de la entidad.

También se determinará el coeficiente de rotación del puesto de trabajo (Krpt) a lo largo del período seleccionado para conocer cuál es el puesto en que se manifiesta mayor fluctuación de personal, o sea, aquel que en un plazo breve de tiempo ha sido ocupado por un número diverso de trabajadores. En algunos casos los trabajadores no se marchan de la entidad sino que pasan a ocupar otro puesto de trabajo dentro de esta. Esta información es obtenida de los registros de personal y a través de consultas con los directivos de Recursos Humanos de la entidad. Para calcular el Coeficiente de Rotación de estos puestos de trabajo es conveniente utilizar la siguiente expresión:

$$\text{Krpti} = \frac{\text{Bpt}}{\text{P}} * 100$$

Donde:

Krpti: Coeficiente de rotación del puesto de trabajo.

Bpt: Número de bajas ocurridas en ese puesto de trabajo en un período.

P: Personas que han ocupado el puesto de trabajo en un período.

3- Análisis de la Fluctuación potencial.

También es necesario realizar un análisis de las posibles causas que pueden provocar la fluctuación potencial en la entidad y se establecerá una comparación con las que aparecen en los registros de personal, fundamentadas por los trabajadores en el momento de solicitar la baja de la institución; además se deberá comparar estas posibles causas con los problemas planteados en el diagnóstico preliminar realizado por los expertos.

Para el cálculo de estos índices es necesario el uso de encuestas, pues permiten conocer los posibles motivos que provocan la fluctuación potencial. Para ello se aplica una encuesta que recoge los motivos por los cuales los trabajadores desean abandonar la entidad, qué aspectos les agradan y cuáles no; y qué constituyen las fortalezas y debilidades de la organización (Ver Anexo # 5). Antes de aplicar la encuesta es necesario realizar el cálculo del tamaño de la muestra general.

Una vez procesada la información se procederá a calcular los indicadores de fluctuación potencial mediante las siguientes expresiones:

- Índice de Fluctuación Potencial General (IFP).
- Índice de Fluctuación Potencial Particular (IFPi).
- Coeficiente de Fluctuación Potencial (KFP).

Índice de Fluctuación Potencial General (IFP).

$$\text{IFP} = \text{FP} / \text{P} * 100$$

Donde:

FP-Fluctuantes potenciales.

P-Promedio de trabajadores.

Este indicador permite conocer cuál es el por ciento de trabajadores que desean marcharse de la entidad. Es de gran importancia seguir de cerca el comportamiento de la fluctuación potencial que es propicia a convertirse en real en cualquier momento.

Índice de Fluctuación Potencial Particular. (IFPi).

$$\text{IFPi} = \text{FPi} / \text{P} * 100$$

Donde:

FPi-Fluctuantes potenciales por la causa i.

P-Promedio de trabajadores.

El coeficiente de fluctuación potencial particular permite conocer específicamente los motivos que alegan los trabajadores de la entidad para querer irse de esta.

Coeficiente de Fluctuación Potencial Particular (KFPI).

$$KFPI = FPI / TE * 100$$

Donde:

FPI-Fluctuantes potenciales por la causa i.

TE: Total de encuestados.

El coeficiente de fluctuación particular posibilita conocer qué por ciento de personas desean marcharse de la entidad con respecto al total de encuestados.

4. Entrevista de seguimiento a los desvinculados.

Luego se aplica la entrevista de seguimiento a aquellos trabajadores que han sido bajas de la entidad y que se encuentran ejerciendo su profesión en otra entidad, en el período del análisis (anexo # 6). Esta entrevista es preciso aplicarla con el objetivo de conocer si existen diferencias entre las causas de las bajas reflejadas en los registros de personal y los motivos por los que realmente los trabajadores se marcharon de la entidad, pues una vez fuera de esta los trabajadores responderán cuál fue el verdadero motivo que ocasionó su baja, ya que no se sienten comprometidos con la misma.

Efectos de la fluctuación laboral

Para analizar los efectos que provoca la elevada fluctuación, se eligen las variables afectadas según sea la correlación con la variable dependiente y la información con que cuenta la entidad para su cálculo, pues es muy conveniente cuantificar el efecto cuando se cuenta con la información.

Las variables de mayor correlación son:

- La producción o servicios prestados.
- El ausentismo.
- La impuntualidad.
- Los gastos en reclutamiento y selección.
- La imagen de la entidad.
- Aprovechamiento de la jornada laboral.
- Otras.

En algunos de estos efectos pueden ser cuantificados, como es el caso de la productividad del trabajo, el aprovechamiento de la jornada laboral, la impuntualidad y el ausentismo.

El aprovechamiento de la jornada laboral es el grado en que los trabajadores utilizan el tiempo en que perduran en su puesto de trabajo. Esta variable puede ser cuantificada según la expresión:

$$\text{Aprovechamiento de la jornada laboral} = \frac{\text{Tiempo real trabajado}}{\text{Fondo de tiempo productivo potencial}} * 100$$

Tanto el tiempo real trabajado como el fondo de tiempo productivo potencial son datos que se recogen de los registros de control de la entidad.

En el caso de la impuntualidad, se refleja el por ciento de horas que se pierden por retrasos respecto al fondo productivo potencial planificado. Este se calcula de la siguiente forma:

$$\text{Índice de impuntualidad} = \frac{\text{Número de horas perdidas por retrasos}}{\text{Fondo de tiempo productivo potencial}} * 100$$

Otra de las variables que incide en la fluctuación laboral es el ausentismo, la misma no incluye vacaciones regulares y otros motivos que dependen de la propia organización. El índice ausentismo puede ser calculado mediante la siguiente expresión:

$$\text{Índice de ausentismo} = \frac{\text{Horas de ausencias}}{\text{Horas-hombres reales trabajadas}} * 100$$

El estudio de estas variables persigue varios objetivos:

- ✓ Conocer las causas que provocan las pérdidas de tiempo.
- ✓ Determinación del grado de utilización de la fuerza de trabajo para una mejor distribución de la misma.
- ✓ Cuantificar económicamente las pérdidas de tiempo.
- ✓ Utilizarlo como método de dirección.

Etapa 3: Análisis de las variables independientes que inciden en la fluctuación laboral.

En esta etapa se estudian aquellas variables que ejercen una marcada influencia en los niveles de fluctuación alcanzados por la organización. Algunas de las variables

independientes que se propone analizar son:

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

Para analizar el comportamiento de aquellas variables que inciden en la fluctuación laboral se diseña una encuesta detallada que permite recoger suficiente información acerca del nivel de motivación y satisfacción que presentan los trabajadores u otra variable que incide en la fluctuación laboral. (Ver Anexo # 7).

Las encuestas recogen una serie de datos generales que permiten evaluar los resultados por sexo, edad, categoría ocupacional, antigüedad, pues estas variables influyen en los niveles de fluctuación.

Se recomienda aplicar encuestas cuyas preguntas abarquen más de una variable y de esta forma no agobiar a los trabajadores, así se obtienen resultados más confiables, estas se deben aplicar a una muestra representativa de trabajadores.

Para medir la satisfacción laboral 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, entre otros.

Para medir el nivel de 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 # 8.

La información obtenida a través de estas encuestas permite conocer cuáles son las necesidades que predominan en cada caso tomando como patrón el criterio de clasificación de ambos autores.

Para el caso del clima laboral se sugiere utilizar la encuesta que aparece en el anexo # 9, en ésta se recogen diferentes aspectos relacionados con el clima laboral tales como: relaciones del colectivo, relaciones con los superiores, condiciones de trabajo, política de capacitación, entre otros.

La entrevista a trabajadores o directivos es también un método efectivo para determinar la

influencia que tienen estas variables en la fluctuación.

Etapa 4: Estrategias para la solución de los problemas detectados.

El modelo culmina con esta etapa, la cual 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.

Paso 2: Comparativo.

Paso 3: Selección de estrategias.

El primer paso se denomina 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 y la formulación de los objetivos que se propone alcanzar la organización en el futuro.

El segundo paso está dirigido a la generación de estrategias alternativas factibles y se denomina comparativo pues aquí se cotejan los factores internos y externos identificados inicialmente.

En el tercer paso se utiliza la información del paso 1 con el objetivo de evaluar estrategias alternativas factibles identificadas en el número 2, por lo que suministra una base objetiva para la selección de estrategias específicas.

El contenido de este procedimiento, así como las herramientas que pueden utilizarse, se explican a continuación.

Primer Paso. Técnicas a utilizar:

Las acciones dirigidas a la Planeación Estratégica, como ya se ha dicho, deberán comenzar por la formulación de la Misión y Visión.

Formulación de la Misión:

La Formulación de la Misión de la empresa 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 pues describe el propósito, los clientes, los productos o servicios, los mercados, la filosofía y la tecnología básica de una empresa, entre otros elementos.

Por la importancia de una correcta formulación de misión en el proceso estratégico, es válido insistir en que ella debe definir qué es la organización y lo que aspira ser; distinguir la organización de todas las demás; ser lo suficientemente específica para expresar ciertas actividades y lo suficientemente amplia para permitir el crecimiento creativo; 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 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 su empresa en el futuro, no una imagen de lo que es ahora.

Una vez definidas la Misión y Visión 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 organizativas en las áreas funcionales de la empresa 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 para facilitar el trabajo de evaluación de estos factores y puede ser muy útil el empleo de la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI), que se describe a continuación:

1. Identificar las fortalezas y debilidades claves de la organización.
2. Asignar una ponderación que vaya desde 0,0 (sin importancia) hasta 1,0 (de gran importancia) a cada factor. La ponderación indica la importancia relativa de cada factor en cuanto a su éxito en una empresa dada. Sin importar si los factores claves son fortalezas o

debilidades internas, los factores considerados como los de mayor impacto en el rendimiento deben recibir ponderaciones altas. La suma de dichas ponderaciones debe totalizar 1,0.

3. Asignar una clasificación de 1 a 4 a cada factor, para indicar si esa variable representa una debilidad importante (clasificación = 1) una debilidad menor (clasificación = 2), una fortaleza menor (clasificación = 3), una fortaleza importante (clasificación = 4).

4. Multiplicar la ponderación de cada factor por su clasificación para establecer un resultado ponderado para cada variable.

5. Sumar los resultados ponderados para cada variable, con el objeto de establecer el Resultado Total Ponderado para una organización.

Sin importar el número de factores por incluir, 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 los resultados de la organización. Aquí es importante considerar la influencia de las variables ambientales dadas por fuerzas económicas, fuerzas sociales, culturales, demográficas y geográficas; fuerzas políticas, gubernamentales y jurídicas; fuerzas tecnológicas y fuerzas competitivas.

Para el análisis de estos factores externos claves puede resultar de utilidad el desarrollo de la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE) cuyo desarrollo es similar a la de Factores Internos y requiere también del cumplimiento de cinco pasos:

1. Hacer una lista de amenazas y oportunidades decisivas para la organización.
2. Asignar una ponderación entre 0,0 y 1,0 a cada factor, siguiendo el criterio de la importancia de ellos sobre el desempeño de la organización. La sumatoria debe ser 1,0.
3. Hacer una clasificación de uno a cuatro para indicar si dicha variable representa una amenaza importante (1), una amenaza menor (2), una oportunidad menor (3) o una oportunidad importante (4).
4. Multiplicar la ponderación de cada factor por su clasificación, para establecer el resultado

ponderado para cada variable.

5. Sumar los resultados ponderados para cada variable con el fin de determinar el resultado total ponderado para una organización.

Aquí el resultado total ponderado también estará entre 1,0 y 4,0 y se toma como promedio 2,5. Las organizaciones que obtengan valores superiores a 2,5 disfrutan de una situación externa favorable caracterizada por oportunidades, por su parte las que obtengan valores inferiores a 2,5 mostrarán una situación externa donde predominan las amenazas.

Segundo Paso: 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 comparación puede y debe ser interpretada como una cotejación o combinación interrelacionada de los factores claves 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.

FO: se basa en el uso de las fortalezas internas de una organización con el objeto de aprovechar las oportunidades del mercado.

DO: tiene como objetivo la mejora o eliminación de las debilidades internas, valiéndose de las oportunidades externas.

FA: se basa en la utilización de las fortalezas de una empresa para evitar o reducir el impacto de las amenazas externas.

DA: tiene 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).

Los pasos para desarrollar una matriz DAFO son:

1. Hacer un listado de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas en las casillas correspondientes, tomando esta información directamente de las matrices de evaluación de los factores internos y externos. Puede hacerse una selección de las más significativas (clasificación 1 y 4).
2. Comparar las fortalezas con las oportunidades y registrar las alternativas estratégicas FO resultantes en la casilla apropiada.
3. Comparar las Debilidades y Oportunidades y registrar las estrategias DO resultantes.
4. Comparar las Fortalezas y Amenazas y registrar las estrategias FA resultantes.
5. Comparar las Debilidades y Amenazas y registrar las estrategias Da resultantes.

Construir una matriz de este tipo es una tarea importante, y procesarla e interpretarla convenientemente, para de ella derivar los lineamientos estratégicos fundamentales, ya es algo mucho más complejo, y por ello insistimos en la necesidad de utilizarla con extremo cuidado y sin precipitaciones.

Tercer Paso: 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.

Es oportuno en este momento insistir en que éstas deben ser consideradas herramientas de análisis y no de decisión, que pueden ser muy útiles pero si se simplifica demasiado la realidad puede conducir a decisiones incorrectas y, particularmente en las condiciones de nuestro modelo económico socialista, tener siempre presente que las estrategias resultantes en su aplicación deben estar dirigidas a garantizar el cumplimiento de los objetivos de dicho

modelo.

2.2– Aplicación del procedimiento metodológico en el Jardín Botánico de Holguín.

PASO 1: Diagnóstico preliminar.

Caracterización de la entidad:

El Jardín Botánico se encuentra ubicado en la Carretera el Valle, Mirador de Mayabe que se subordina al Centro de Investigaciones y Servicios Ambientales y Tecnológicos (CISAT), tiene una plantilla aprobada de 54 trabajadores ubicados en diferentes áreas de trabajo, dedicados al desarrollo Botánico, la investigación, servicios científico técnico y producciones especializadas. En estos momentos cuenta con una plantilla de 47 trabajadores, de ellos 10 son Técnicos, 11 de Servicios, 22 Obreros y 4 Dirigentes. La actividad investigativa del Jardín, se realiza por proyectos, estos están dirigidos a mitigar problemas ambientales del territorio, se comparte el paradigma científico de utilizar la Educación Ambiental en las comunidades como una vía de solución de los problemas. Se ejecutan actualmente dos proyectos, uno dentro de los Programas Territoriales y otro no asociado a programas (Fondo Nacional de Medio Ambiente), Los Especialistas participan en cuatro Proyectos con otras áreas del CISAT. Se realizan servicios científicos técnicos dirigidos al diseño de jardinería, decoración de interiores y servicios de guías especializados en los recorridos por las diferentes zonas botánicas del Jardín.

En el anexo # 10 se muestra el organigrama del centro el cual está organizado de la siguiente forma:

A la dirección se le subordinan:

- Departamento de Recursos Humanos.
- Departamento de Economía.
- Departamento de los especialistas, los cuales se dedican a la conservación y mantenimiento de la Flora y la Fauna.
- La Administración, conformada por el almacén y por la cocina-comedor obrero.

Misión:

El Jardín Botánico de Holguín tiene la misión de ser líder en la conservación de la flora y vegetación de la Provincia, mediante colecciones ex situ e in situ.

Desarrollar Proyectos de Investigación que aporten nuevos conocimientos sobre la Flora

Autóctona de la región. Brindar servicios de excelencia dentro de la Institución al público visitante combinando los elementos de la naturaleza con la Educación Ambiental.

Ofrecerles a los clientes Servicios Científico-Técnicos de calidad, desde la venta de plantas hasta diseños paisajísticos y decoraciones interiores.

Visión:

Lograr que la Institución alcance el reconocimiento del público visitante así como la de los clientes, continuar mejorando y perfeccionando los niveles de calidad en los servicios que prestan a la sociedad.

Ser un Jardín de referencia por sus resultados Científico-Técnicos a nivel Nacional e Internacional.

Sus principales suministradores son:

- Centro de Información y Gestión Tecnológica (CIGET).
- Corporación CIMEX S. A. Sucursal Holguín.
- Empresa Mayorista de Alimentos.
- Empresa Comercializadora Escambray.
- EES Fruti Flora UEB Holguín.
- Empresa de telecomunicaciones de Cuba (ETECSA).
- Empresa Productora de Alimentos.
- EES Empresa de Aseguramiento y Servicios Generales UEB Segen Holguín.
- EES Empresa de Suministros Y Transportes Agropecuarios.
- Oficina Territorial de Normaliz de Holguín.
- Asociación Cubana de Ciencias de la Información.
- Empresa de Productos Lácteos.

Principales clientes:

- Universidad de Holguín Oscar Lucero Moya.
- Instituto de Radio y Televisión Holguín.
- Ministerio del Interior (MININT).
- Instituto Pre-Vocacional de Ciencias Exactas José Martí.
- Banco de Crédito y Comercio (BANDEC).
- Floristería Holguín.

En el procedimiento a seguir para realizar el diagnóstico preliminar se inició con la aplicación de una entrevista, de manera individual, a un grupo de expertos. Entre ellos se encontraban la directora, la responsable del departamento de Recursos Humanos, el administrador de la entidad, 2 especialistas en investigaciones ambientales, 2 obreros de mayor antigüedad y experiencia y el dirigente del sindicato con el objetivo de determinar los principales indicadores que según sus criterios conllevan a la fluctuación laboral.

Como resultado de la entrevista se obtuvo una relación de 7 posibles causas de la fluctuación laboral, con las que se conformó una encuesta para someterla al criterio de los expertos, otorgándole así una puntuación a los problemas enunciados que va desde uno hasta siete, donde uno es el más importante, dos el que le sigue en importancia, hasta llegar al menos importante. (Ver Anexo # 11)

Luego de ser emitidas las valoraciones de los expertos se pasa a la conformación de la Matriz de Juicio donde aparecen reflejadas las causas que influyen en la fluctuación laboral (Anexo # 12) y se conforma el diagrama causa-efecto. (Anexo # 13)

A continuación se realiza el cálculo de R_j donde, los bajos salarios resultó tener el menor valor en la sumatoria de los valores otorgados por cada experto, ocupando el lugar más importante y la mala alimentación la de menor importancia.

Una vez concluido esto se pasa a calcular el nivel de concordancia (C) (Ver Anexo # 12)

Se obtuvo que este es de un 75 %, superior al 60 % determinado, por lo que tiene un peso significativo en la gestión de los Recursos Humanos del Jardín Botánico.

Etapas 2: Análisis de la Fluctuación Laboral.

1-Causas de la fluctuación laboral.

El primer aspecto a seguir para el análisis de la variable fluctuación, es la determinación de las causas que provocan la misma. Para esto se tienen en cuenta los pasos establecidos anteriormente.

1- Inventario de personal.

El Jardín Botánico cuenta con una plantilla cubierta actual de 47 trabajadores, para un cumplimiento de 87.04 % de la plantilla aprobada que es de 54 trabajadores. Poseen 4 trabajadores que ocupan la categoría de dirigente, 10 técnicos, 11 trabajadores de servicio y 22 obreros, representando estos el 8.51 %, 21.28 %, 23.40 % y el 46.81 % respectivamente

del total de la plantilla cubierta actualmente en el centro.

A continuación se muestra la distribución por sexo de las diferentes categorías ocupacionales:

TABLA # 1

CATEGORÍA OCUPACIONAL	MUJERES		HOMBRES		TOTAL	
	Cant	%	Cant	%	Cant	%
Dirigentes	1	2.13	3	6.38	4	8.51
Técnicos	3	6.38	7	14.89	10	21.28
Servicios	2	4.26	9	17.02	11	23.40
Obreros	1	2.13	21	44.68	22	46.81
Total	7	14.90	40	85.10	47	100

Al realizar el análisis de la distribución de la plantilla por sexo como se puede ver el 85.10% de los trabajadores está compuesto por hombres, pues generalmente las actividades que se realizan en el Jardín Botánico son afines a este sexo, por lo que sólo un 14.90% de los puestos de trabajo son ocupados por las mujeres (Ver anexo # 14).

Al analizar la composición de la fuerza de trabajo según la categoría ocupacional encontramos que el personal mayoritario se encuentra en la categoría de obreros, que representan el 46.81% del total de la plantilla cubierta, le siguen los técnicos con un 21.28 %, los de servicios con un 23.40 %, y por último los dirigentes con un 8.51 % (Ver Anexo 15).

El nivel de escolaridad de la fuerza de trabajo en la entidad se comporta de la siguiente manera:

TABLA # 2

NIVEL CULTURAL	MUJERES		HOMBRES		TOTAL	
	Cant.	%	Cant.	%	Cant.	%
6to Grado	-	-	3	6.38	3	6.38
9no Grado	1	2.13	20	42.55	21	44.68
12mo Grado	2	4.26	9	19.15	11	23.41
Técnico medio	2	4.26	5	10.64	7	14.90

Universitario	2	4.26	3	6.38	5	10.63
Total	7	14.90	40	85.10	47	100

Como se observa en la tabla el nivel cultural que predomina en la entidad es el básico, ya que este representa un 51.06 % del total de trabajadores, le sigue el nivel medio con un 38.31 % y por último el nivel superior con un valor de 10.63 % (Ver el anexo # 16). Sin embargo el bajo nivel de escolaridad no afecta a la entidad porque la mayor parte del trabajo que en la misma se realiza no requiere de altos niveles culturales.

La distribución de la composición por edades según las categorías ocupacionales de la entidad, es la siguiente:

TABLA # 3

Edad	Dirigente	Técnico	Servicio	Obrero	Total
17-23	-	-	2	-	2
24-30	1	5	5	5	16
31-40	1	3	1	8	13
41-50	1	1	2	5	9
51-60	-	1	1	4	6
+60	1	-	-	-	1
Total	4	10	11	22	47

En el análisis de la pirámide de edades (ver anexo # 17) y a partir de los resultados que brinda la tabla anterior, se puede afirmar que la fuerza de trabajo es joven, pues los trabajadores están concentrados en la parte inferior de la pirámide.

Se puede apreciar que el 38.30 % del total de los trabajadores se encuentran entre los 17 y 30 años y que el 27.66 % están comprendidos entre 31 y 40 años. Los que se encuentran entre 41 y 50 años representan el 19.15 % y finalmente un 14.89 % que comprende a los que oscilan entre 51 y más de 60 años.

El personal de la entidad se comporta de la siguiente forma:

- El 4.26 % del total de trabajadores están en la edad comprendida entre los 17 y 23 años.

- El 34.04 % entre los 24 y 30 años, siendo este el de mayor concentración de trabajadores.
- El 27.66 % entre las edades de 31-40.
- El 19.15 % de ellos comprenden las edades de 41-50 años.
- El 12.77 % entre 51-60.
- El 2.13 % representa los mayores de 60 años.

La mayor cantidad de personal está comprendida entre las edades de 24-30 años (ver anexo 18).

El análisis de la antigüedad de los trabajadores arroja la siguiente información:

TABLA # 4

Antigüedad	Dirigente		Técnico		Servicio		Obrero		Total	
	Cant	%	Cant	%	Cant	%	Cant	%	Cant	%
<1	1	2.13	4	8.51	3	6.39	7	14.89	15	31.92
1-5	2	4.25	4	8.51	5	10.65	7	14.89	18	38.29
6-10	-	-	-	-	3	6.39	7	14.89	10	21.28
11-15	1	2.13	2	4.25	-	-	1	2.13	4	8.51
Total	4	8.51	10	21.27	11	23.42	22	46.80	47	100

Se aprecia que la mayoría de los trabajadores llevan en la entidad de 1 a 5 años, que representa un 38.29 % del total, seguido de un 31.92 % que llevan menos de un año, lo que demuestra la inestabilidad de la fuerza de trabajo, el 65.19 % de su personal no pasan de los 5 años de permanencia. El 21.28 % han permanecido en la escala de 6 a 10 años, los que han perdurado de 11-15 años representan el 8.51 % del total de trabajadores, siendo estos la minoría de los trabajadores. (Ver anexo # 19).

2 Análisis de la fluctuación real

La fluctuación real es aquella que ya ocurrió, es decir, se registra cuando el trabajador ya ha causado baja y no resta mucho qué hacer al respecto en la entidad para subsanar el daño.

Resulta necesario conocer los valores de la fluctuación real para evaluar la estabilidad del personal, por este motivo se llevó a cabo un análisis del comportamiento de las bajas durante

los años 2007, 2008 y primer cuatrimestre del 2009 por su importancia. Utilizando los registros existentes en las áreas de Recursos Humanos de la entidad.

La información obtenida se registró en la siguiente tabla para facilitar el trabajo con la misma:

TABLA # 5

MOTIVOS DE LAS BAJAS	2007	2008	Primer cuatrimestre del 2009
Decisión de la empresa	1	2	2
Indisciplina	1	2	-
Culminación del contrato	-	-	2
Inevitable o Biológica	2	1	2
Jubilación	2	1	2
Motivo laboral	9	10	5
Mejora de condiciones laborales	3	3	3
Mejoría salarial	6	7	2
Socialmente necesaria	1	-	-
Servicio militar	1	-	-
Motivos personales	3	4	1
Solicitud propia	2	3	-
Traslado de residencia	-	1	1
Traslado de provincia	1	-	-
TOTAL	16	17	10

Como se observa en la tabla hay una variedad de motivos por los que un gran número de personas abandonaron la entidad

En el 2007 ocurrieron 16 bajas, de ellas la mayoría es por motivos laborales representando así el 56.25 %, seguido de un 18.75 % por motivos personales, por motivos inevitables un 12.50 % y por último un 6.25 % para las bajas por decisión de la empresa e igual por ciento para las bajas socialmente necesaria.

En el año 2008 las bajas fueron superiores al 2007 con un total de 17 deserciones, siendo

por motivos laborales un 58.83 %, por motivos personales un 23.52 %, por decisión de la empresa un 11.76 %, y las bajas inevitables representan el 5.89 % restantes.

En el año 2009 se produjeron ya en los primeros cuatro meses un total de 10 bajas, de ellas un 50 % fueron por motivos laborales, un 20 % por decisión de la empresa e igual por ciento para las bajas inevitables y el 10 % restante corresponde a las bajas por motivos personales.

En el período analizado las bajas por motivos laborales son las de mayor peso, incrementándose cada año con relación al siguiente, estas cifras están dadas fundamentalmente por la búsqueda de mejoras salariales pues los trabajadores no se encuentran satisfechos con la remuneración adquirida de acuerdo con los esfuerzos que realizan y por las pésimas condiciones laborales en las que trabajan. Estas bajas representan el 56.25 % para el 2007, el 58.83 % para el 2008 y el 50 % para los primeros cuatro meses del 2009. Es de vital importancia resaltar que si continúan aumentando el número de bajas para este año 2009 la entidad se verá afectada severamente para cumplir el plan propuesto en el año.

Resumen del comportamiento de las bajas:

TABLA # 6

Clasificación de las bajas según criterios establecidos	2007		2008		1er Cuatrimestre 2009	
	Cant	%	Cant	%	Cant	%
BAJAS	16	100	17	100	10	100
Decisión de la empresa	1	6.25	2	11.76	2	20
Inevitable o Biológica	2	12.50	1	5.89	2	20
Motivos laborales	9	56.25	10	58.83	5	50
Socialmente necesarias	1	6.25	-	-	-	-
Motivos personales	3	18.75	4	23.52	1	10

A través de la información registrada en la tabla anterior se calcularon los Índices de Fluctuación General, Índice de Fluctuación Particular y el Índice de Fluctuación Verdadero.

Los resultados fueron los siguientes:

TABLA # 7
Indicadores de fluctuación real en por ciento

INFORMACION	2007	2008	2009
Índices de Fluctuación General (IFG)	33.33	36.17	20.83
Índice de Fluctuación Particular (IFKi)			
• Bajas Inevitables	12.50	5.89	20
• Bajas por motivos personales	18.75	23.52	10
• Baja por motivos laborales	56.25	58.83	50
• Bajas por decisión de la empresa	6.25	11.76	20
• Bajas socialmente necesarias	6.25	-	-
Índice de Fluctuación Verdadero (IFV)	25	29.78	12.50

El Índice de Fluctuación General ideal debe tener un valor entre 5 y 7 % según lo establecido por Pablo García, el año 2008 fue en el que más elevado estuvo para un 36.17 %, en el 2007 también se encuentra considerablemente alto, lejos del ideal con un valor de un 33.33 %, en el caso del año 2009 es de preocupar debido a que solamente se tomaron los datos hasta abril y ya para esta fecha sobrepasaba el límite teniendo un 20.83 %. Por otra parte el Índice de Fluctuación Particular por motivos laborales fue significativo en los tres años, registrándose la cuantía más elevada en el año 2008 con un 58.83 %. De igual forma se comporta el que es por motivos personales con el mayor valor en el año 2008 para un 23.52 % mientras que el índice más pequeño fue por bajas socialmente necesaria con el porcentaje mayoritario en el 2007. En cuanto al Índice de Fluctuación Verdadero en el año 2008 aumentó hasta un 29.78 % respecto al 2007 que fue de un 25 %.

3. Cálculo del coeficiente de rotación del puesto de trabajo.

La categoría ocupacional que más incide en la fluctuación real de el Jardín Botánico es la de obrero y servicio, por tal razón es necesario detectar las causas por las que ocurren tantos abandonos por parte de estos trabajadores. Para esto es necesario analizar los puestos de trabajo que conforman la categoría antes mencionada y que más afectados se encuentran y de esta forma calcular el coeficiente de rotación, sin embargo en este centro no será posible

el estudio del mismo ya que en los documentos de la entidad no se encuentra claramente definida la cantidad de personas que han ocupado los diferentes puestos. Por lo antes expuesto se determinó no realizar el cálculo pues el resultado que se obtendría no sería confiable, aunque se puede concluir por las observaciones realizadas, y por los planteamientos de los propios trabajadores, que las causas que ocasionan la fluctuación real del centro, están muy relacionadas con las características del puesto, como son la no correspondencia del salario que perciben con los esfuerzos que realizan, el sol que reciben mientras laboran, la lejanía del centro y las condiciones de trabajo que son bastante desfavorables. Para llegar a los verdaderos motivos de la constante movilidad de los trabajadores y que la dirección conozca cómo trabajar en base a darle solución a este problema, las encuestas estarán dirigidas principalmente a estas categorías.

3- Fluctuación Potencial.

En el capítulo anterior se abordó teóricamente el fenómeno de la fluctuación potencial debido a su importancia para el estudio y disminución de la fluctuación real. La fluctuación potencial abarca a todo el conjunto de trabajadores que desean abandonar la entidad pero aún no se han ido, aunque en la mayoría de los casos han hecho gestiones para marcharse hacia otras empresas. Para detectar la fluctuación potencial es necesario la aplicación de encuestas y para la aplicación de ellas es imprescindible calcular el tamaño de la muestra. Los resultados obtenidos se muestran en el anexo # 20. La encuesta que se aplicó para este caso en específico aparece en el anexo # 5, y la misma permitió obtener la información necesaria para realizar el cálculo de los índices de fluctuación potencial descritos en el capítulo anterior. El cálculo de la muestra se puede ver en el Anexo # 30.

Según se explicó anteriormente para el estudio de la fluctuación potencial se profundizará en las categorías ocupacionales de servicio y obrero por ser estas las que más afectan a la entidad.

A partir de la encuesta aplicada se llegó a los siguientes resultados:

TABLA # 8

INFORMACIÓN.	CANTIDAD.
Fluctuantes por motivos laborales.	9
Fluctuantes por motivos personales.	2

Total de fluctuantes potenciales.	11
Total de encuestados.	32
Promedio de trabajadores.	48

Del total de encuestados el 34.37 % contestó afirmativamente a la pregunta de si deseaba abandonar el centro para un total de fluctuantes potenciales de 11 trabajadores, de ellos 9 desean abandonar la empresa por motivos laborales representando un 28.12 % y 2 por motivos personales representando el 6.25 % del total de los encuestados.

De ellos el 18.18% son mujeres y el 81.82% son hombres. Un 9.09% están comprendidos entre las edades de 17 y 23 años, un 27.28 % entre 24 y 30, un 18.18% entre 31 y 40, un 36.36% entre 41 y 50 años y el 9.09% se encuentran en el rango entre 51 y 60 años (Anexo # 20).

Del total de fluctuantes potenciales, un 18.18 % de las mujeres planteó que desean marcharse de la entidad por motivos laborales. De los hombres un 63.64 % manifestó su deseo de marcharse por motivos laborales y un 18.18 % por motivos personales. Como se evidencia el sexo masculino es el predominante en la muestra seleccionada y el rango de edad más amplio es el que comprende a las edades entre 41-50 años.

Teniendo en cuenta el nivel de escolaridad se obtiene que un 9.09 % son de 6to grado, un 36.36 % son de 9no, un 27.28 % son de 12mo, un 18.18 % técnicos medios, un 9.09 % son universitarios.

La encuesta de fluctuación aplicada recogía además información sobre los aspectos de la entidad que más le agradan y los que le desagradan a los trabajadores. Según el criterio de los trabajadores encuestados los resultados fueron los siguientes:

Lo que más les agrada.

- Las buenas relaciones entre los compañeros de trabajo.
- Posibilidad de superación
- Las buenas relaciones con su directora.

Lo que más les desagrada.

- Los bajos salarios.

- Las condiciones en que se labora.
- La poca estimulación material.
- La mala alimentación.

A partir de los resultados de la tabla No. 9 se calcularon los Índices de Fluctuación Potencial General, Fluctuación Potencial Particular y el Coeficiente de Fluctuación Potencial. Los resultados se reflejan en la siguiente tabla.

TABLA # 9

ÍNDICES DE FLUCTUACIÓN POTENCIAL.	%
Índice de Fluctuación Potencial (IFP).	22.92
Índice de Fluctuación Particular (IFPi).	
Personal.	4.17
Coeficiente de Fluctuación Potencial (KFP).	34.38
Personal.	6.25
Laboral.	28.13

El Índice de Fluctuación Potencial por motivos personales es de 4.17 % y resulta ser más bajo que por motivos laborales el cual es de un 18.75 %. El Coeficiente de Fluctuación Potencial Particular determina el peso específico de los fluctuantes potenciales con respecto al total de encuestados representando en este caso el 34.38 %, de ellos el 6.25 % desea irse por motivos personales y un 28.13 % por motivos laborales.

Como se puede ver, los motivos laborales predominan sobre los motivos personales según lo que han planteado los fluctuantes potenciales, afirmando así los motivos que han expuesto los trabajadores al abandonar la entidad.

4-Entrevista de seguimiento.

En algunas ocasiones los trabajadores al abandonar la organización no plantean los motivos reales por los cuales deciden marcharse. Para confirmar si existe relación entre la información obtenida de los registros de personal y los motivos por lo que los trabajadores desean marcharse de la Entidad, se aplicó la entrevista de seguimiento (ver anexo 6) a algunos trabajadores que causaron baja en el período 2008 para ello se seleccionó una muestra a entrevistar de 12 trabajadores que pertenecían a esta entidad. De ellos el 83.34 % hombres y el 16.67 % mujeres.

El 84.44 % del total de entrevistados están entre 17 y 30 años, el 11.11 % entre 31 y 40 años y un 4.45 % tiene más de 41 años. De ellos el 82.22 % estudió hasta el noveno grado, el 15.56 % hasta 12 grado y el 2.22 % técnico medio.

En cuanto a la categoría ocupacional que ocupaban el 25 % eran obreros y el 75% de servicio. Referente a la antigüedad en la entidad el 58.33 % llevaba laborando en la misma menos de 1 año, el 25 % de 1 a 2 años y el 16.67 % de 2-3 años.

Al preguntar a las personas entrevistadas los motivos por los cuales se marcharon de la entidad, el 100 % respondió afirmativamente que los salarios son muy bajos y se fueron en busca de mejoras salariales, de ellos el 75 % comentaban que las condiciones de trabajo en las que laboraban eran totalmente desfavorables y además que, la lejanía de la entidad y el problema con el transporte eran otros motivos por el cual habían abandonado la entidad.

Según los entrevistados los aspectos que deben mejorarse son:

El 41.67 % expresaron que se debe mejorar la estimulación material.

El 25 % expresó que se debe mejorar la alimentación.

El 8.33 % afirmó que se le debe prestar una mayor atención al hombre.

El 25 % expresó que se debe buscar soluciones al problema del transporte.

Al preguntarles por las ventajas que tienen en el nuevo centro de trabajo expresaron lo siguiente:

El 83.33 % manifestó que la nueva empresa le queda más cerca del trabajo.

El 58.33 % afirmó que la alimentación es mejor y con una calidad mayor.

El 66.67 % manifestaron que las condiciones de trabajo son mejores y que así podían desarrollar su trabajo con una mayor calidad.

El 91.67 % se refirieron a que el salario es mayor y se sienten más satisfechos.

El 33.33 % afirmó que la atención al hombre es mejor en su nueva entidad.

El 41.67 % se refirió a que su trabajo en la nueva empresa era reconocido.

El 100 % de las personas entrevistadas al preguntarles si deseaban regresar a la entidad respondieron de forma segura que no.

Efectos de la fluctuación laboral.

Tomando como referencia la información proveniente de los registros de personal, así como todos los datos significativos que aportaron las entrevistas realizadas se consideraron como

efectos negativos: el incremento del ausentismo, la disminución del aprovechamiento de la jornada laboral, gastos en contratación y selección del personal, pérdidas de conocimientos y experiencia y finalmente se crea una mala imagen de la entidad. A continuación se realizará un análisis de cada uno de estos efectos.

El ausentismo.

Para evaluar esta variable se analizaron las ausencias de los trabajadores en los años 2007 y 2008.

La siguiente tabla refleja los datos correspondientes al ausentismo en estos 2 años:

TABLA # 10

	AÑO 2007	%	AÑO 2008	%
Fondo de tiempo máximo a utilizar.	13428	100	13315	100
Fondo de tiempo total utilizado (H/Días)	12820	95.47	12332.5	92.6 2
	DÍAS		DÍAS	
CAUSAS.	PERDIDOS	%	PERDIDOS	%
Ausencias justificadas.	15	0.12	12	0.09
Ausencias	10	0.08	8.5	
Enfermedad total.	294	2.19	345	2.59
Licencia sin sueldo.	17	0.13	339	2.55
Decreto Ley No 234 (maternidad)	270	2.01	278	2.09
Total	606	4.53	982.5	7.38

Como se observa en la tabla anterior el índice de ausentismo aumentó en el año 2008 con respecto al 2007.

Es importante mencionar que el índice permisible de ausentismo para cualquier empresa es de un 3 %, por lo que podemos afirmar que en los años 2007 y 2008 fueron desfavorables representando un 4.53 % y un 7.38 % respectivamente, apreciándose también que la causa que más afectó en ambos años fue la enfermedad total representando esta un 2.19 % y 2.59 % respectivamente.

El índice de ausentismo ha tendido a aumentar, influyendo negativamente en la entidad,

pues el menor valor registrado se encuentra por encima del 3 %, que sería el nivel máximo aceptable o normal en toda organización. Existe relación entre el índice de ausentismo y la fluctuación laboral pues son directamente proporcionales, a mayor índice de fluctuación mayor índice de ausentismo.

Aprovechamiento de la jornada laboral.

Es de gran importancia para la entidad el cálculo de la variable aprovechamiento de la jornada laboral, pues los resultados que a continuación se ofrecen así lo demuestran:

TABLA # 11

	2007	2008
Tiempo real trabajado	12820	12332.5
Fondo de tiempo productivo potencial	13428	13315
Aprovechamiento de la jornada laboral	95.47	92.62

Como muestra la tabla el aprovechamiento de la jornada laboral en los dos años analizados es superior al 85.0 % permisible por lo que presenta resultados satisfactorios. Sin embargo es de vital importancia prestar una mayor atención a este aspecto, pues dicha variable en el período analizado ha disminuido de un año a otro y este es muy importante para obtener mejores resultados en la entidad. Esta disminución está dada mayormente por el incremento de enfermedades, de licencias sin sueldo, licencias de maternidad.

Se manifiesta una relación entre los niveles de fluctuación y el aprovechamiento de la jornada laboral, por lo que se llega a la conclusión de que ambas son indirectamente proporcionales.

Gastos en contratación y selección del personal.

Aquí se incluye el trabajo de chequeo de documentos, realización de entrevistas, entre otros aspectos. Se invierten recursos en planillas, formularios y materiales de oficina, por las constantes entradas y salidas de personas de la entidad, cada trabajador que se incorpora a la empresa debe pasar antes por pruebas de conocimientos, chequeos médicos y otros elementos similares, que requieren de personal y medios especializados para poder hacer una correcta selección. A pesar de que este gasto se hace un poco difícil de cuantificar se

puede afirmar que a medida que aumenta la fluctuación de personas aumentan considerablemente estos gastos.

Pérdidas de conocimientos y experiencia.

Una de las pérdidas más valiosas y muchas veces irrecuperables es la de los conocimientos que acumulan las personas en sus puestos durante meses o años de trabajo. Como no se posee ningún curso para formar a los aspirantes a ingresar a las agencias, los conocimientos se adquieren sobre la marcha hasta que existe la oportunidad de impartir capacitación al respecto; existen funciones sencillas y fáciles de aprender pero otras requieren de buena memoria, sagacidad y tiempo para acumular los conocimientos necesarios para obtener una calidad promedio; por lo que cuando una persona lleva cierto tiempo en la entidad y domina todo o parte de los contenidos de los diferentes puestos y decide marcharse, lleva consigo un nivel de aprendizaje que aunque no sea muy alto, el centro va a sufrir su ausencia y van a existir otras pérdidas en preparar a una nueva persona para que adquiera similares nociones acerca de las funciones a realizar.

Mala imagen de la entidad.

Generalmente los trabajadores que se marchan transmiten una mala imagen de la entidad ya que manifiestan opiniones negativas, como son: las malas condiciones de trabajo, la mala alimentación, poca atención al hombre, entre otras, las cuales traen consigo dificultades posteriores para la obtención de la fuerza de trabajo o una predisposición negativa en aquella que se incorpore a la plantilla. El mayor número de bajas ocurridas en estos dos años han sido por motivos laborales y personales.

ETAPA 3: Análisis de las variables que inciden en la fluctuación laboral.

Con el fin de determinar las causas que provocan la fluctuación en la entidad, anteriormente se había realizado una entrevista con aquellas personas capaces de diagnosticar qué variables podían influir en los elevados niveles de fluctuación (Responsable de Recursos Humanos y a la Dirección) también fue utilizada la información existente en el registro de personal sobre la fluctuación real, así como los resultados de las diferentes encuestas realizadas sobre fluctuación potencial.

Según estos resultados las variables independientes que influyen en la fluctuación laboral son: edad, sexo, antigüedad, categoría ocupacional, la satisfacción laboral, la motivación y

el clima laboral. A continuación se hará un estudio de las mismas en este orden. Para realizar un estudio más profundo de las variables que determinan los niveles de fluctuación en la institución se diseñó y aplicó una encuesta donde se evaluaron cada una de estas variables.

Comportamiento de las variables individuales: edad, sexo, antigüedad y categoría ocupacional.

A través de la pregunta I de la encuesta que aparece en el Anexo # 7 se conoce el comportamiento de las variables individuales que inciden en los niveles de fluctuación como son la edad, el sexo, la antigüedad y la categoría ocupacional y el resultado de la misma se encuentra en el Anexo # 21.

De las 32 personas encuestadas un 15.62 % fueron mujeres y el 84.38 % restante fueron hombres para un total de 5 mujeres y 27 hombres, manifestándose que la cantidad de hombres supera a la cantidad de mujeres cuantiosamente. Entre las edades de 18 y 23 años se encuestó a 2 personas para un 6.25 %, entre las edades de 24 a 30 se encuestaron a 6 personas para un 18.75 %, entre las edades de 31 y 50 años se encuestaron a 16 para un 50 % y mayores de 60 años 1 para un 3.13 %. Esto se debe a que el mayor por ciento del personal está comprendido entre las edades de 31 y 50 años.

La encuesta fue aplicada a 8 técnicos para un 25 % del total de encuestados, a 9 trabajadores de la categoría de servicios representando un 28.13 %, a 4 directivos para un 12.5 %.

En cuanto a la antigüedad:

- El 21.87 % del total de encuestados lleva laborando en la entidad menos de 1 año.
- El 40.62 % ha permanecido de 1 a 5 años.
- El 28.13 % ha permanecido de 6 a 10 años.
- El 9.38 % ha permanecido de 11 a 20 años.

Análisis de la motivación y satisfacción laboral.

La satisfacción de los trabajadores es primordial para el logro de los objetivos de cualquier organización. Para el estudio de esta variable se aplicó la encuesta que aparece en el Anexo # 7 preguntas II.

Con el objetivo de hacer asequible el análisis de esta encuesta se agruparon las

clasificaciones de muy mal (MM), mal (M) y regular(R) y las clasificaciones de bien (B) y excelente (E).

Los resultados de esta encuesta fueron los siguientes (Ver Anexo # 22):

El 71.87 % del total de encuestados plantea que se encuentran satisfechos con el trabajo que realizan, un 81.25 % afirma tener posibilidades de decidir cómo y cuándo realizar su trabajo, el 53,12 % respondió que el contenido de su trabajo le permitía variar de actividad, el 90,62 % piensa que sus jefes son capaces y calificados además de considerar correcta su forma de dirección, el 100 % de los trabajadores contestó de forma positiva al preguntarles si existen buenas relaciones de trabajo en el colectivo, el 59,37 % cree que sus criterios son escuchados por la dirección, un 62,50 % se siente seguro en su ambiente de trabajo pues opinan que las áreas están debidamente protegidas, y por último un 93,75 % afirma que existe buena comunicación entre los trabajadores del centro. Por otra parte un 100 % testifica que el salario que recibe no le permite satisfacer sus necesidades y un 87.50 % alega que su salario no está de acuerdo con la actividad que realiza.

Como se puede ver por lo anteriormente demostrado, las razones principales por la cuales existe insatisfacción en los trabajadores de esta entidad están dadas por la inconformidad que existe con los salarios que reciben.

Las mayores satisfacciones están dadas por las buenas relaciones de trabajo en el colectivo, la atracción que sienten por el trabajo que realizan y la simpatía que experimentan con el estilo de dirección de su jefe.

Del total de encuestados 9 plantearon sentirse insatisfechos con su trabajo de los cuales 1 es mujer y 8 hombres. Se tiene además que 2 de ellos se encuentran en el rango de edad comprendido entre los 24-30 años para un 22.22 % y los restantes 7 entre 31-50 años. Por otra parte teniendo en cuenta la categoría ocupacional se tiene que 3 de ellos son obreros, 5 de servicio y 1 Técnico.

Para el estudio de esta variable se aplicó también, la encuesta sobre condiciones de trabajo y protección e higiene (ver anexo # 23). La información que brindó la aplicación de la encuesta puede ser observada en el Anexo # 24. En la encuesta se brindan cinco clasificaciones para escoger una, para facilitar el análisis se asumen como favorables las respuestas (óptimo y aceptable), (regular) y como desfavorable las respuestas (malo y

pésimo).

En el Jardín las condiciones de trabajo son desfavorables en cuanto a la comida y merienda. El 59.38 % y el 53.13 % respectivamente afirman que ambas no tienen la calidad requerida, debido a la mala elaboración y la poca variedad de platos. Por otra parte son evaluados de regular los parámetros, ventilación, la limpieza de los baños, instrumentos y equipos de trabajo. El 65.63 % opina que los instrumentos laborales no son suficientes y que los equipos de trabajo no tienen el estado de conservación que se requiere para su utilización así como los baños no presentan la higiene requerida. El 87.50 % expresan que la ventilación es regular debido a que en la mayoría de los departamentos no hay equipos de ventilación y por último los parámetros iluminación, horario de trabajo y descanso establecidos fueron evaluados como favorables. El 71.87 % corroboró que la iluminación es aceptable en todas las instalaciones, el horario de trabajo establecido y el descanso asignado tienen un 100 % de aprobación en ambos casos.

Motivación laboral.

Con el fin de realizar el estudio de la motivación de los trabajadores en la unidad se aplicó una encuesta de motivación, que puede ser consultada en el anexo # 7, pregunta II.

De los 32 encuestados el 59.37 % no se siente motivado hacia el trabajo que realiza lo que resulta negativo para esta entidad. De los que contestaron que no se sienten motivados hacia el trabajo que realizan 2 son mujeres para un 10.53 % y 17 son hombres para un 89.47 %. De ellos 3 trabajadores que representa un 15.18 % están comprendidos entre las edades de 24 y 30 años, 9 trabajadores que representan un 47.36 % entre las edades 31 y 50 años y por último 7 trabajadores que representan un 36.84 % entre las edades 51 y 60 años. De acuerdo con la categoría ocupacional se tiene que de los 19 trabajadores: 5 son técnicos para un 36.31 %, 6 son de servicios para un 31.57 %, 7 son obreros para un 36.84 % y por último un directivos para un 5.26 %.

Análisis sobre las necesidades.

Algunas de las teorías de la motivación más conocidas fueron tratadas en el capítulo anterior, éstas plantean que las necesidades insatisfechas son las de más alta motivación, aunque no precisamente un trabajador motivado tiene que sentirse totalmente satisfecho.

Pretendiendo evaluar esa variable se aplicó la encuesta sobre necesidades (ver anexo # 8), que recogen información sobre las necesidades satisfechas o insatisfechas, motivadoras o no motivadoras y la clave para evaluar la misma se encuentra en el anexo # 25.

La teoría de necesidades de Maslow, definida en el capítulo I, se utilizó para el estudio de la motivación laboral. Para ello se le aplicó la encuesta a un total de 32 trabajadores, 5 mujeres y 27 hombres. Con los resultados obtenidos se pudieron ordenar las necesidades de la siguiente forma teniendo presente que las que predominan son las necesidades más insatisfechas y las más motivantes.

TABLA # 12.

NECESIDADES.	CANTIDAD DE PUNTOS.	ORDEN DE NECESIDADES.
Fisiológicas	451	1
Seguridad	435	2
Autorrealización	390	3
Estima	324	4
Afiliación	267	5

1: Más insatisfechas.

5: Menos insatisfechas.

Deduciendo que estas necesidades manifiestan insatisfacción, que las necesidades más insatisfechas son las de mayor motivación y analizando la jerarquía de necesidades propuestas por Maslow, se puede arribar a la conclusión de que ésta última no se cumple, pues no sigue el orden establecido por él, ya que las necesidades de afiliación pasan a ser de las menos motivantes. Los aspectos más significativos para el mayor número de personas es descansar y sentirse seguro así como sentirse bien alimentado y los menos significativos son agradarle a los demás y establecer relaciones estrechas con sus compañeros. Por otra parte la necesidad de destacarse y alcanzar las metas que se proponen pasa a ocupar un peldaño más elevado en los intereses de éstos, es decir, la autorrealización.

Dado lo anteriormente analizado se llega a la conclusión de que los trabajadores de esta

entidad están insatisfechos con las necesidades primarias como son los salarios que reciben, la alimentación y problemas con la vivienda.

La información obtenida en la encuesta demostró que las necesidades no se comportan de igual forma para hombres y mujeres. Los resultados por sexo son como sigue:

TABLA # 13.

Orden de necesidades por sexo.						
MUJERES.			HOMBRES.			MASLOW
Seguridad	39	1	Fisiológicas	412	1	Fisiológicas
Fisiológicas	35	2	Seguridad	400	2	Seguridad
Estima	29	3	Autorrealización	370	3	Afiliación
Afiliación	22	4	Estima	295	4	Estima
Autorrealización	20	5	Afiliación	245	5	Autorrealización

El orden planteado por Maslow no se cumple entre las féminas, pero sí coinciden las primarias y las secundarias, siendo lo más importante para las mujeres sentirse seguras junto a sus personas allegadas y lo menos importante la autorrealización.

Se concluye que para los hombres lo más motivante es lo que satisface sus necesidades de orden fisiológico y lo que menos le proporciona motivación es la afiliación, no coincidiendo totalmente con lo que planteara el autor de esta teoría.

Para el análisis de la motivación se utilizó además la teoría de Alderfer, quien plantea otra clasificación de necesidades y los resultados fueron los siguientes.

TABLA # 14.

NECESIDADES.	Cant. ptos.	Orden de insatisfacción.	ALDERFER
Existencia	443	1	Existencia
Crecimiento	357	2	Relación
Relación	267	3	Crecimiento

1: Más insatisfechas y de más alta motivación.

3: Menos insatisfechas y de menor motivación.

La teoría de Alderfer tampoco se cumple pues los trabajadores de la entidad consideran a las necesidades de crecimiento más motivadoras que las de relación. En este caso no se reflejaron diferencias en cuanto a los criterios planteados por las féminas y los hombres.

Análisis del clima laboral.

La encuesta aplicada para evaluar el clima laboral en el centro es la que aparece en el Anexo # 9. Los resultados obtenidos se encuentran en el Anexo # 26.

Los resultados serán valorados de la siguiente manera:

- El liderazgo que abarca las preguntas del 1 al 9 y en dependencia de la correspondencia de estas con las que debían ser para obtener un resultado óptimo, este aspecto será evaluado de bien, regular o mal.
- Igualmente se hará con la reciprocidad, que comprende las restantes preguntas.
- De forma general si el por ciento de correspondencia está entre 80 y 100 el clima se considerará favorable, entre 60 y 79 regular y por debajo de 60 es desfavorable.

Luego de analizar los datos se arriba a la conclusión de que el liderazgo se evalúa de bien, pues ocho de las respuestas dadas por los encuestados corresponden con las establecidas. La gran mayoría de los 32 encuestados plantean que el aspecto que más afecta a este parámetro es el número 3 que dicen que por lo general, tienen muchas cosas por hacer y no saben por cuál empezar, la cual recibe la categoría de verdadero con un 65.62 % de participación.

Las restantes afirmaciones corresponden a la reciprocidad donde todas las respuestas obtenidas fueron catalogadas positivamente por lo que este aspecto fue evaluado de bien.

De las respuestas obtenidas 12 son positivas generando una puntuación de un 92.31 % y 1 de las respuestas fue evaluada negativamente, lo cual ofrece la posibilidad de concluir de que el clima laboral es favorable en la entidad.

ETAPA 4: Estrategias para la solución de los problemas detectados.

Con el objetivo de formular las estrategias que permitan a la organización resolver los problemas, se comienza por la definición de la gestión del Sistema de los Recursos Humanos, a partir de su misión en la entidad, la cual se muestra a continuación: "Implementar un sistema de Gestión que permita garantizar la obtención y

preservación de Recursos Humanos profesionales y comprometidos con la misión y visión de nuestra organización”. Seguido a esto se debe realizar el diagnóstico interno y externo de Gestión de Recursos Humanos en la organización, para ello es necesario identificar las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades y elaborar la Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI) y la Matriz de Evaluación de los Factores Externos (MEFE).

FORTALEZAS:

- ❖ Cuadros Capacitados y estables.
- ❖ Buenas relaciones entre los compañeros.
- ❖ Buena política de capacitación.
- ❖ Buena evaluación del desempeño.
- ❖ Profesionalidad, experiencia y compromiso de los trabajadores.
- ❖ Clima laboral favorable.

DEBILIDADES:

- ❖ Elevada fluctuación laboral.
- ❖ Insatisfacción con el salario que reciben.
- ❖ Condiciones de trabajo pésimas.
- ❖ Mala alimentación.
- ❖ Imperfecciones en el sistema de estimulación salarial aplicado.
- ❖ Falta de transporte.
- ❖ Deficiente reclutamiento y selección del personal.
- ❖ Incumplimiento de la plantilla aprobada.
- ❖ Bajo nivel de motivación laboral.

OPORTUNIDADES:

- ❖ Cursos de capacitación y actualización.
- ❖ Posibilidad de superación que brinda la municipalización de la universidad.
- ❖ Única instalación de su tipo en la provincia.

AMENAZAS:

- ❖ Fuentes de empleo con mayor remuneración en el territorio.
- ❖ Utilización de sistemas de estimulación salarial en otras entidades.

- ❖ Disminución del presupuesto asignado por el estado.
- ❖ Mala imagen de los Recursos Humanos.
- ❖ Recrudescimiento del bloqueo.

Una vez listados los factores claves se procede a la confección de la matriz MEFI (ver Anexo # 27), donde el resultado total ponderado resultó ser 2,04 menor que el resultado promedio 2,5 reflejando que la situación interna de la unidad es desfavorable con predominio de debilidades como los elevados niveles de fluctuación laboral, los bajos salarios, las insuficientes condiciones de trabajo y los problemas existentes en el sistema de estimulación salarial.

Se confeccionó además la Matriz MEFE donde el resultado total ponderado fue de 2.22, inferior al resultado promedio 2.5, mostrando una situación externa desfavorable caracterizada por amenazas (Anexo # 28). Las principales amenaza son las fuentes de empleos con mayor remuneración, la utilización de un sistema de estimulación salarial en otras entidades y la disminución del presupuesto asignado por el estado.

Luego se procedió a la confección de la matriz DAFO, a partir de la unión de las dos matrices anteriores, cuyos resultados conducen a cuatro tipos de estrategias que le darán solución a los problemas existentes mediante la combinación de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. (Anexo # 29).

Estrategias

FO:

- ◆ Desarrollar un programa de retroalimentación entre la fuerza laboral de mayor experiencia y la de menor para que estos últimos se apropien de nuevos conocimientos.
- ◆ Incentivar al trabajador a que aproveche las posibilidades de superación que se brindan en el territorio.
- ◆ Aprovechar el buen clima laboral con el que cuenta la entidad para que el trabajador se sienta más a gusto y realice su trabajo con más calidad.

FA:

- ◆ Utilizar a los cuadros estables y capacitados para eliminar un poco la mala imagen de los recursos humanos de la entidad.
- ◆ Priorizar la capacitación a la fuerza de trabajo joven.

- ◆ Comprometer a los trabajadores al logro de las tareas propuestas con calidad para así incentivar la integralidad entre ellos.

DO:

- ◆ Mejorar las condiciones de trabajo para que el trabajador se sienta más a gusto en su puesto laboral.
- ◆ Valorar con las entidades que les prestan el servicio de alimentación para crear estrategias que mejoren el mismo.
- ◆ Lograr el cumplimiento de la plantilla aprobada para así obtener un mayor cumplimiento de las tareas asignadas.
- ◆ Mejorar considerablemente el proceso de reclutamiento contratando personal que sea acorde con el puesto de trabajo asignado.

DA:

- ◆ Mejorar las condiciones de trabajo para evitar la fluctuación hacia otras empresas del territorio que tienen ofertas más estimulantes.
- ◆ Estimular a los trabajadores moral y materialmente para lograr su satisfacción.
- ◆ Crear estrategias para optimizar la motivación de los trabajadores en la labor que realizan.
- ◆ Valorar con el organismo superior la posibilidad de incluir la divisa en el presupuesto para así poder comprar los materiales de oficinas.

Conclusiones:

Después del desarrollo de este trabajo investigativo realizado en el Jardín Botánico de Holguín, se llegó a las siguientes conclusiones:

➤ Existen altos niveles de fluctuación en el centro.

El inventario del personal mostró que es el sexo masculino es el que predomina en la organización, el personal es joven y de bajo nivel cultural, predominan más las plazas de servicios y la mayor parte de los empleados han permanecido durante más de cuatro años en la entidad.

➤ La fluctuación real en el período de análisis es alta, el año más crítico fue el 2008 y las causas principales fueron malas condiciones de trabajo y bajos salarios.

➤ El 34.37 % de los encuestados manifestó su deseo de abandonar el centro de trabajo por motivos laborales, donde la mayoría son hombres y se encuentran en las edades de 31 a 40 años.

➤ La entrevista de seguimiento demostró que el 100 % de los entrevistados abandonaron la entidad fundamentalmente por inconformidad con el salario y además el 75 % que las condiciones de trabajos en las que laboraban eran totalmente desfavorables.

➤ El índice de ausentismo es desfavorable en el período analizado, siendo el mayor en el año 2008 con un 7.38 %.

➤ El aprovechamiento de la jornada laboral en el período analizado es satisfactorio.

➤ La inestabilidad del personal tiene como causas fundamentales, la escasa correspondencia entre los salarios y los esfuerzos realizados, las imperfecciones existentes en el sistema de estimulación salarial, las atractivas ofertas de trabajo en otros centros, la falta de transporte, y la deficiente selección de personal.

➤ No se pudo definir el puesto que más fluctúa porque los registros no cuentan con la información necesaria.

➤ Las razones principales por la cuales existe insatisfacción en los trabajadores de esta entidad están dadas por la inconformidad que existe con los salarios que reciben.

➤ Las mayores satisfacciones están dadas por las buenas relaciones de trabajo en el colectivo, la atracción que sienten por el trabajo que realizan y la simpatía que experimentan

con los estilos de dirección de sus jefes.

- El estudio de las necesidades según Maslow manifestó que la necesidad más insatisfechas y de mayor motivación para las mujeres es la de seguridad y para los hombres la fisiológica; la necesidad más satisfecha y de menor motivación para las mujeres es la autorrealización y para los hombres la afiliación.
- Tanto en el orden interno como en el externo los resultados obtenidos fueron negativos ya que predominan las debilidades y las amenazas.

RECOMENDACIONES

- ◆ Implantar un sistema de estimulación que permita alcanzar una mayor satisfacción y estabilidad en los Recursos Humanos.
- ◆ Mejorar las condiciones de trabajo, pues el estado de la misma contribuye a incrementar la fluctuación laboral en la entidad.
- ◆ Perfeccionar el sistema de registro y control del departamento de personal y prestar una mayor atención al proceso de selección.
- ◆ Valorar alternativas de transporte para satisfacer la demanda de los trabajadores.
- ◆ Prestar una mayor atención al ausentismo y elaborar un plan de medidas al respecto.
- ◆ Realizar un estudio en busca de medidas para mejorar la calidad de la alimentación y así lograr una mayor satisfacción.
- ◆ Darle a conocer al concejo de dirección y al responsable de los Recursos Humanos las estrategias propuestas en el presente trabajo para así lograr una mayor retención de los obreros en este centro.

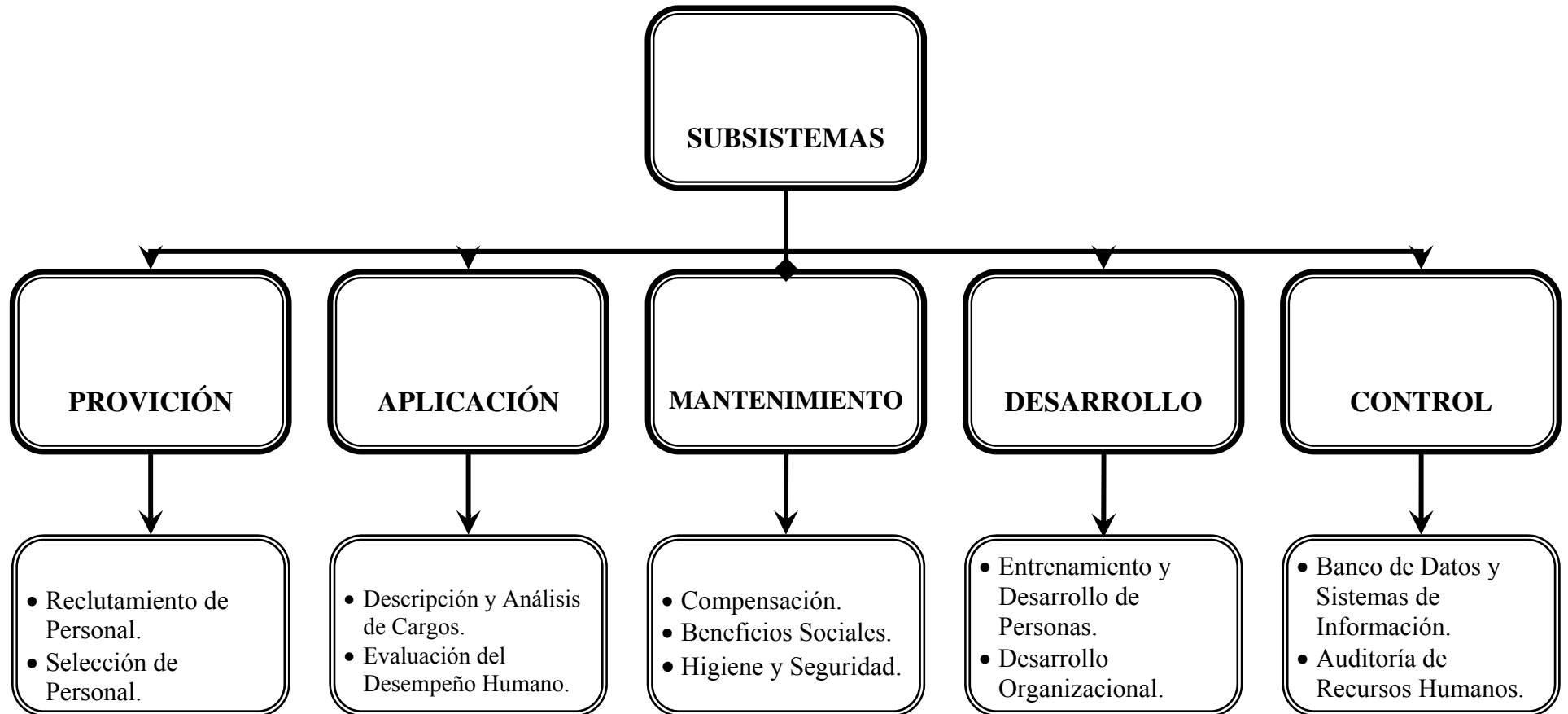
Bibliografía

1. Chiavenato, Idalberto. Administración de los Recursos Humanos. México. Editorial Atlas. 1990.
2. Cuesta Santos, Armando. Tecnología de la Gestión de los Recursos Humanos. La Habana ISPJAE. 1990
3. Davis, Keith; Newstrom, Johnw. El comportamiento Humano en el Trabajo, Comportamiento Organizacional. Séptima Edición. México. 1988.
4. Stoner James. Administración. Prentice Hall. México. 1990.
5. Fundamentos del Comportamiento Organizacional. La Habana. Ed: Félix Varela. 2007.
6. Velásquez Zaldivar, Reynaldo. Modelos contemporáneos de Gestión de los Recursos Humanos.
7. Robbins INS, Estepenhen. Comportamiento Organizacional..
8. Colectivo de Autores, Seguridad, Higiene y Salud en el ambiente laboral. La Habana. 2004.
9. Clima Laboral. 3 páginas Cedido por Uch RR HH el portal de los estudiantes de RR HH. Disponible en:
[http:// www.gestiopoli.com/canales/derrhh/articulos/42/vlina.htm](http://www.gestiopoli.com/canales/derrhh/articulos/42/vlina.htm)
10. García Schwerert, Pablo. La fluctuación del personal en la empresa. La Habana Editorial de Ciencias Sociales, 1985.
11. Gestión del talento Humano. <http://www.monografia.com>
12. Monografías.com /Cultura y clima organizacional. © 1997 Lucas Morea / Sinexi S.A
13. Tristá Pérez, Boris. El hombre, el trabajo y la influencia del dirigente. La Habana. Editorial de Ciencias Sociales. 1990
14. Disponible en: <http://www.degerencia.com/recursoshumanos>
15. <http://www.Gestiopolis.com> /RRHH/Nuevos escenarios/La jerarquía de las necesidades de Maslow.

ANEXOS

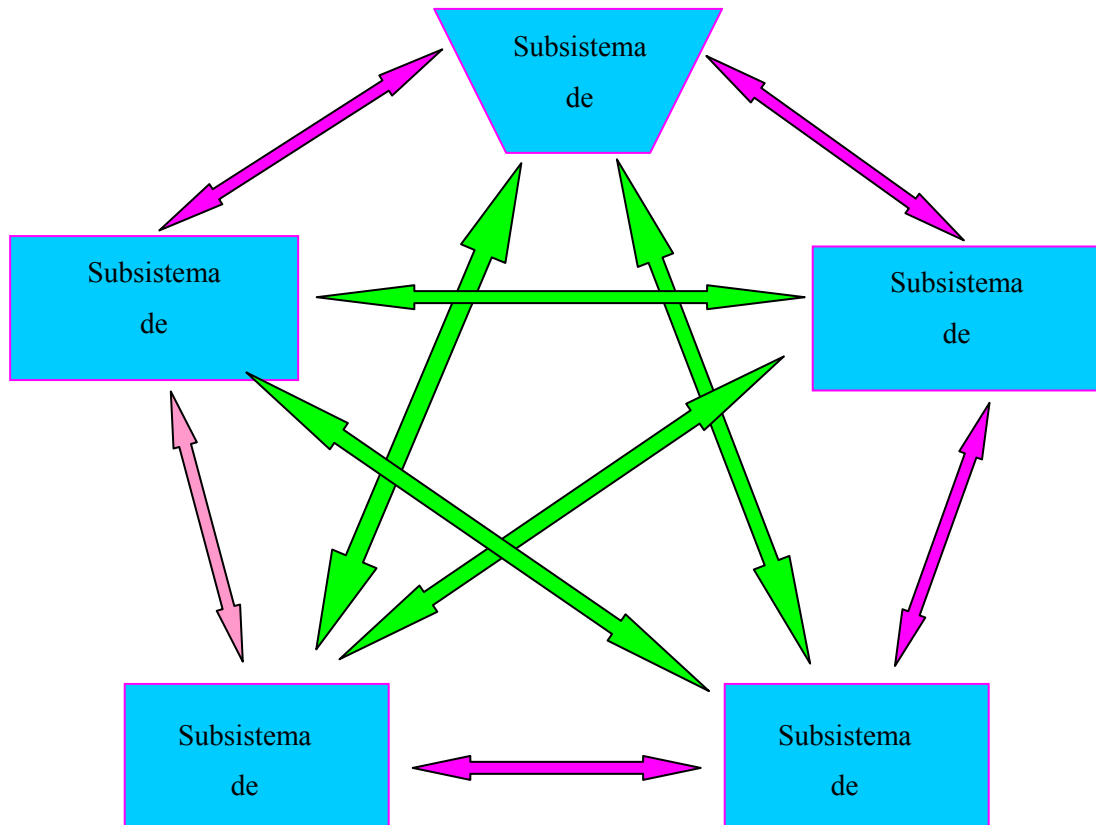
Anexo # 1

Principales tópicos cobijados por los subsistemas de ARH según Chiavenato (1993)



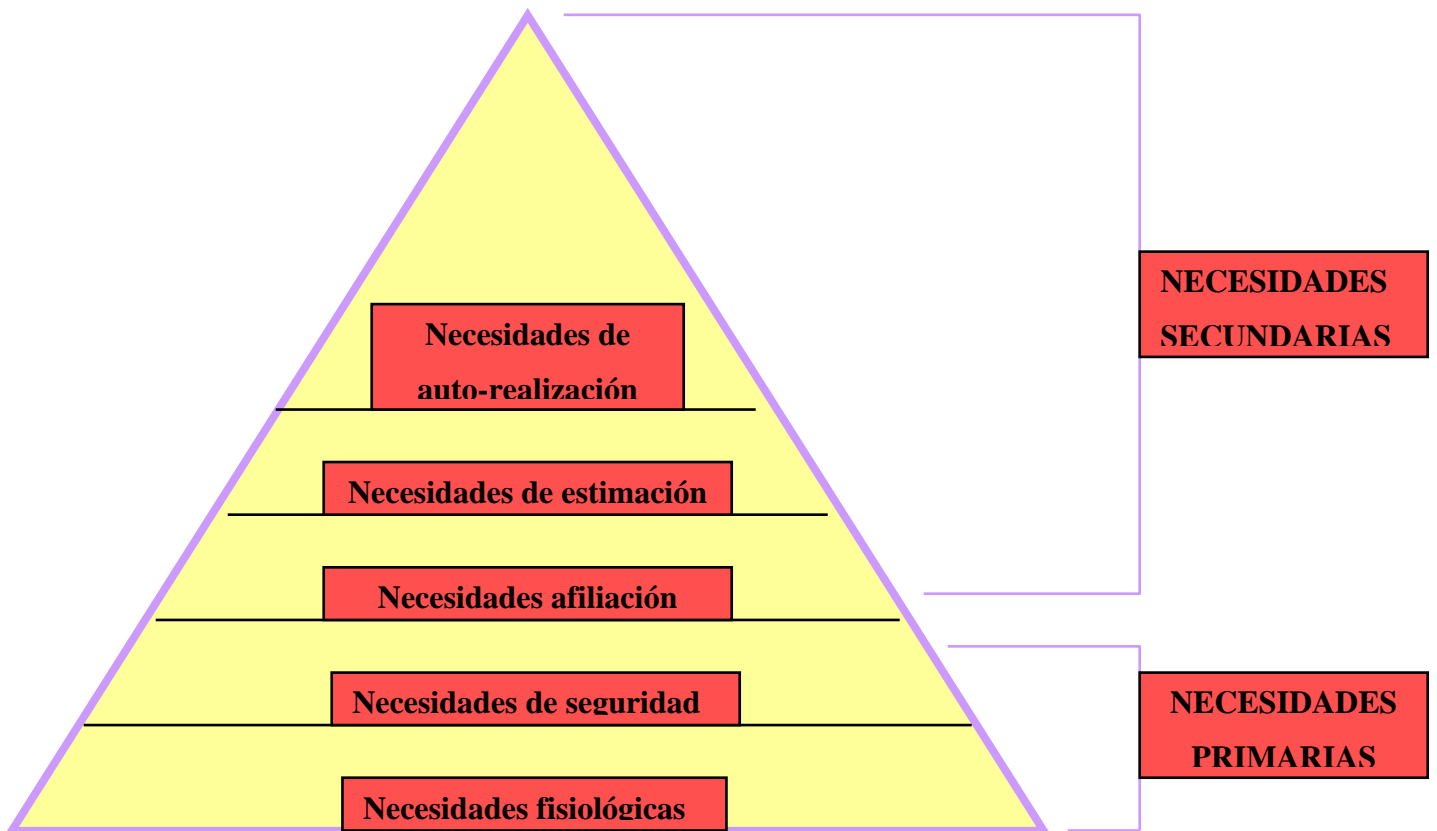
ANEXO # 2

LOS SUBSISTEMAS DEL SISTEMA DE ARH Y SU INTERACCIÓN



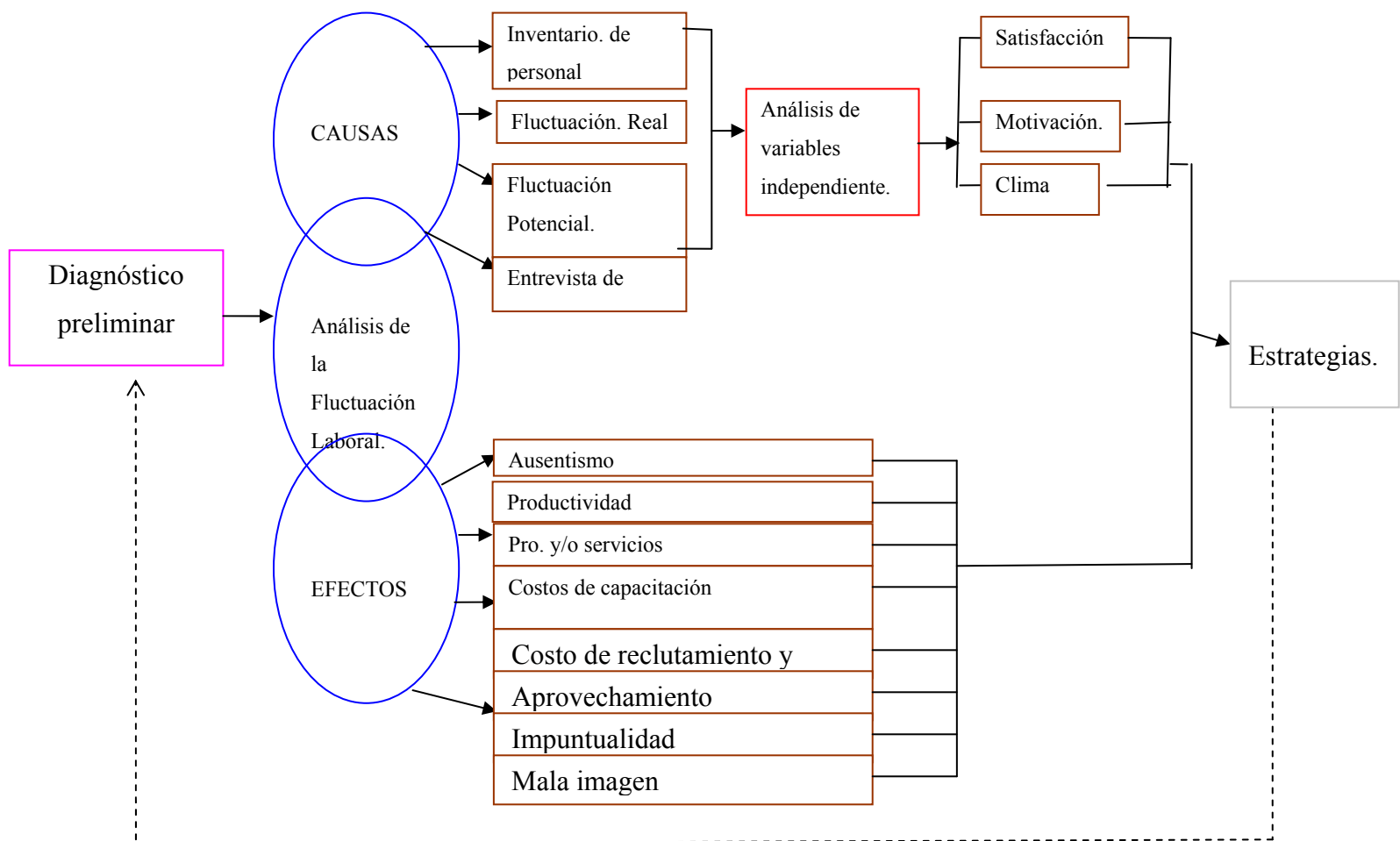
Anexo # 3

TEORÍA DE LAS NECESIDADES DE MASLOW



ANEXO # 4

MODELO PROPUESTO PARA EL ANÁLISIS DE LA FLUCTUACIÓN LABORAL



ANEXO # 5
ENCUESTA DE FLUCTUACIÓN POTENCIAL

Compañero trabajador (a):

Estamos realizando una encuesta sobre el comportamiento de las bajas y sus causas en la entidad. Esperamos su colaboración para dar respuesta a las siguientes preguntas.

Datos generales:

Edad-----

Sexo-----

Nivel escolar-----

1. ¿Ha pensado en los últimos meses abandonar este centro?

Si----- No-----

2. En caso afirmativo marque la causa relacionada con su deseo:

----Lejanía del centro.

----Poca estimulación material y moral

----Familiar enfermo.

----Bajos salarios.

----Mala alimentación.

----Otras. ¿Cuál ?-----

3. ¿Por qué no se ha marchado todavía?

4. ¿Ha hecho alguna gestión para trabajar en otro lugar?

Si---- No----

5. ¿Qué es lo que más le gusta de esta entidad?

6. ¿Qué es lo que menos le gusta de la entidad?

ANEXO # 6

**CUESTIONARIO PARA LA ENTREVISTA DE SEGUIMIENTO A LOS
DESVINCLADOS**

1-	SEXO:	M		F	
2-	EDAD:				
1.	17-29				
2.	30-40				
3.	41-49				
4.	50-59				
5.	60 años o más				
3-	¿CUÁL ES SU ESCOLARIDAD? (Ultimo nivel aprobado)			ESPECIALIDAD	
1.	Primaria				
2.	Secundaria Básica				
3.	Preuniversitario				
4.	Universitario				
5.	Técnico medio				
6.	Obrero Calificado				
4-	¿CUÁL ES SU CATEGORÍA OCUPACIONAL?				
1.	Dirigente				
2.	Técnico				
3.	Servicio				
4.	Obrero				
5.	Graduado en adiestramiento				
5-	¿QUÉ TIEMPO TRABAJÓ EN EL CENTRO?				
1.	Menos de un año				
2.	De 1 año hasta 3 años				
3.	Más de 3 hasta 5 años				
4.	Más de 5 hasta 10 años				
5.	Más de 10 años				
6-	¿POR QUÉ USTED SE FUE DEL CENTRO DE TRABAJO?				
1.	Atención a menores y otros familiares				
2.	Problemas de vivienda				
3.	Lejanía del centro de trabajo				
4.	Carencia de círculos infantiles o seminternados				
5.	Inconveniencia con el horario de trabajo				
6.	Trabajar fuera de la especialidad				

7.	Inconformidad con el salario		
.	Falta de estímulo material		
9.	Escasa posibilidad de superación		
10.	Inconformidad con los métodos de dirección		
11.	Deficiente organización del trabajo		
12.	Otras ¿Cuáles?		
7-	SEGÚN SU CRITERIO, ¿QUÉ ASPECTOS DEBEN MEJORARSE EN ESE CENTRO DE TRABAJO PARA EVITAR QUE LOS TRABAJADORES DESEEN TRASLADARSE?		
8-	ACTUALMENTE USTED TRABAJA	<i>si</i>	<i>no</i>
9-	SI ACTUALMENTE TRABAJA, DIGA: ¿QUÉ VANTAJAS TIENE AHORA CON RESPECTO AL CENTRO DONDE USTED TRABAJABA? (Empresa objeto de estudio)		
10-	REGRESARÍA A ESTE CENTRO DE TRABAJO ¿POR QUÉ ?	si	no

ANEXO # 7 ENCUESTA MULTIPLE.

Lea detenidamente las preguntas y elija aquella respuesta con la que estés 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.

1. ¿Es usted...?

a) Mujer._____ b) Hombre._____

2. Señale su edad:

a) Entre 18 a 23._____ b) Entre 24 a 30._____ c) Entre 31 a 50_____

d) Entre 51 a 60._____ e) Mayor de 60 años._____

3. Señale la categoría ocupacional a la que usted pertenece.

a) Directivos._____ b) Técnicos_____ c) 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 5 años.____ c) De 6 a 10 años.____ d) De 11 a 20 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 # 8

ENCUESTA SOBRE NECESIDADES

Estamos haciendo una investigación para conocer cuál es el orden de sus necesidades. Necesitamos su cooperación y sinceridad para ello. Sus respuestas serán anónimas. Muchas gracias.

Edad: _____ Sexo: _____

Lea cada una de las siguientes afirmaciones y ponga un círculo en torno al número que se aproxime más a su manera de pensar.

		Totalmente en desacuerdo		Totalmente de acuerdo		
1	Me gusta descansar y sentirme seguro	1	2	3	4	5
2	Lo mas importante es la seguridad de mi seres queridos	1	2	3	4	5
3	Me gusta estar protegido contra cualquier peligro	1	2	3	4	5
4	Me gustan los grandes retos y destacarme	1	2	3	4	5
5	Me gusta sentirme bien alimentado	1	2	3	4	5
6	Me gusta agradarle a los demás	1	2	3	4	5
7	Me gusta ante todo satisfacer mis necesidades corporales(sed, hambre, sexo)	1	2	3	4	5
8	Me gusta que no me afecte nada, ni material ni emocionalmente	1	2	3	4	5
9	Tiendo a establecer relaciones estrechas con mis compañeros de trabajo.	1	2	3	4	5
10	Me gusta establecer metas realistas y alcanzarlas	1	2	3	4	5
11	.Me gusta que reconozcan mi trabajo	1	2	3	4	5
12	Me gusta formar parte de grupos y organizaciones	1	2	3	4	5
13	Me agrada la satisfacción de terminar una actividad difícil.	1	2	3	4	5
14	Me gustaría ocupar una posición relevante en mi trabajo	1	2	3	4	5
15	Me gusta que tomen en cuenta mis sugerencias	1	2	3	4	5

Anexo # 9

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 # 10



Anexo # 11

POSIBLES CAUSAS DE LA FLUCTUACIÓN LABORAL EN EL JARDIN BOTÁNICO

Por favor necesitamos de su colaboración para poder determinar cuáles son las causas que más influyen en la rotación de personal, no es necesario su nombre, solo que sea sincero para poder saber su criterio al respecto.

- 1- ¿Considera usted que los trabajadores de la entidad fluctúan con mucha frecuencia? Sí_____ No_____
- 2- Ordene las siguientes posibles causas según la importancia que usted le confiere dentro de la fluctuación, comience por el número uno, sabiendo que la número uno es la de mayor importancia, dos la que le sigue en importancia hasta la última según su criterio.

- Lejanía de la entidad _____
- Problemas con el transporte_____
- Bajos salarios _____
- Poca estimulación moral y material _____
- Desmotivación _____
- Malas condiciones de trabajo _____
- Mala alimentación _____

¡MUCHAS GRACIAS POR SU COOPERACIÓN!

Anexo # 12
Matriz de Juicio

EXPERTOS / CAUSAS	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	Rj
Bajos salarios	1	1	2	1	3	1	1	1	16
Poca estimulación moral y material	2	3	3	1	4	5	4		25
Problemas con el transporte	2	1	7	4	6	3		1	37
Desmotivación	1	2	1	3	6	4	2	1	24
Lejanía de la entidad	3	6	7	5	7	2		4	39
Malas condiciones de trabajo	3	2	4	2	5	1	3	4	31
Mala alimentación	6	3	5	2	7	7	6	5	55

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

$$= [1 - (2 / 8)] * 100$$

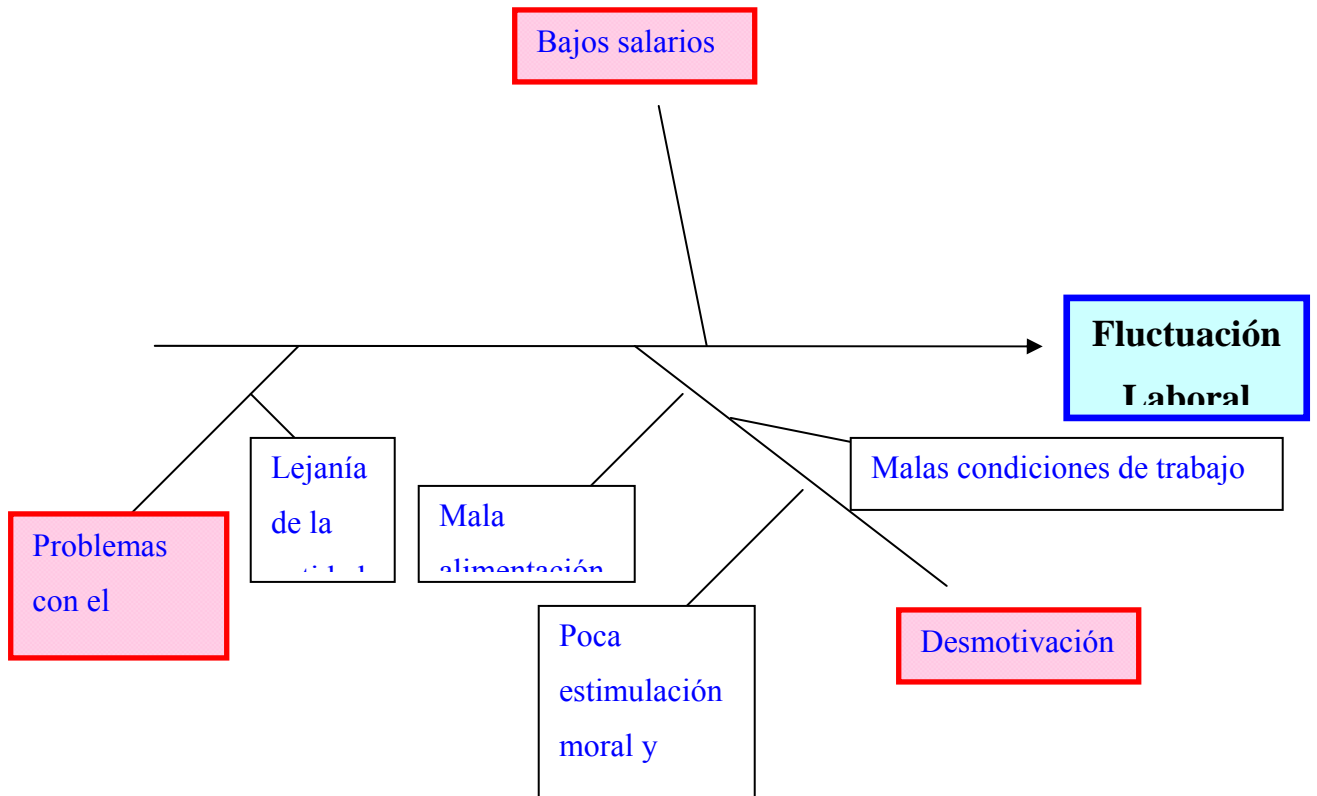
$$= (1 - 0.25) * 100$$

$$= 0.75 * 100$$

$$= 75 \%$$

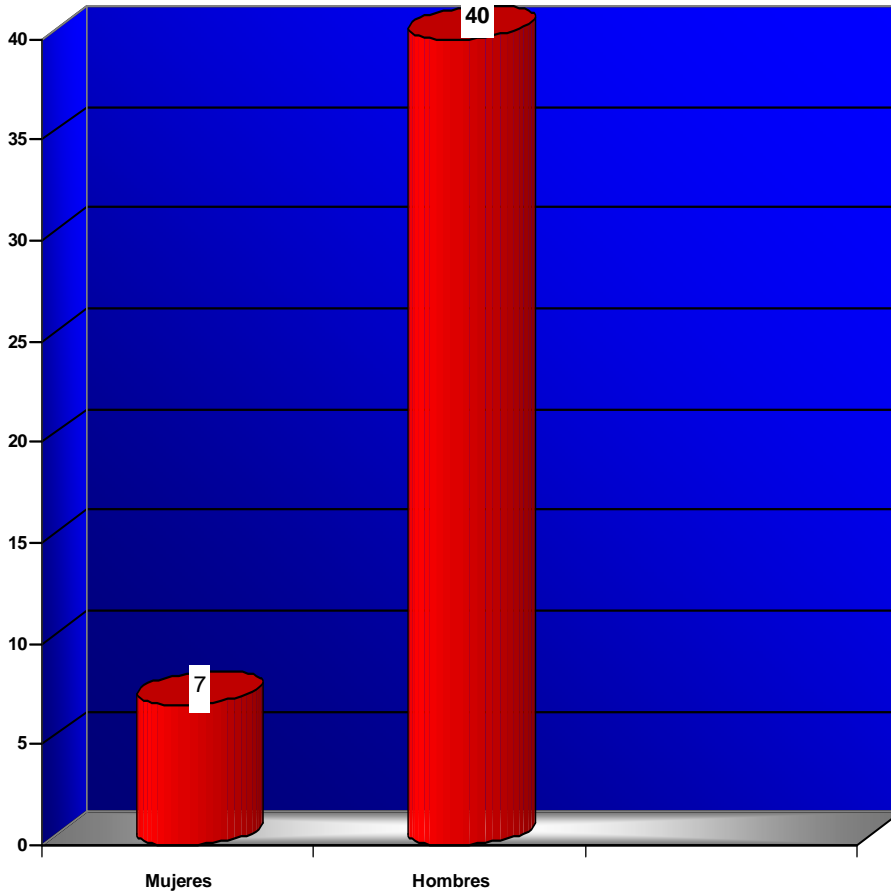
Anexo # 13

MODELO DE ISHICAWA. DIAGRAMA CAUSA-EFECTO.



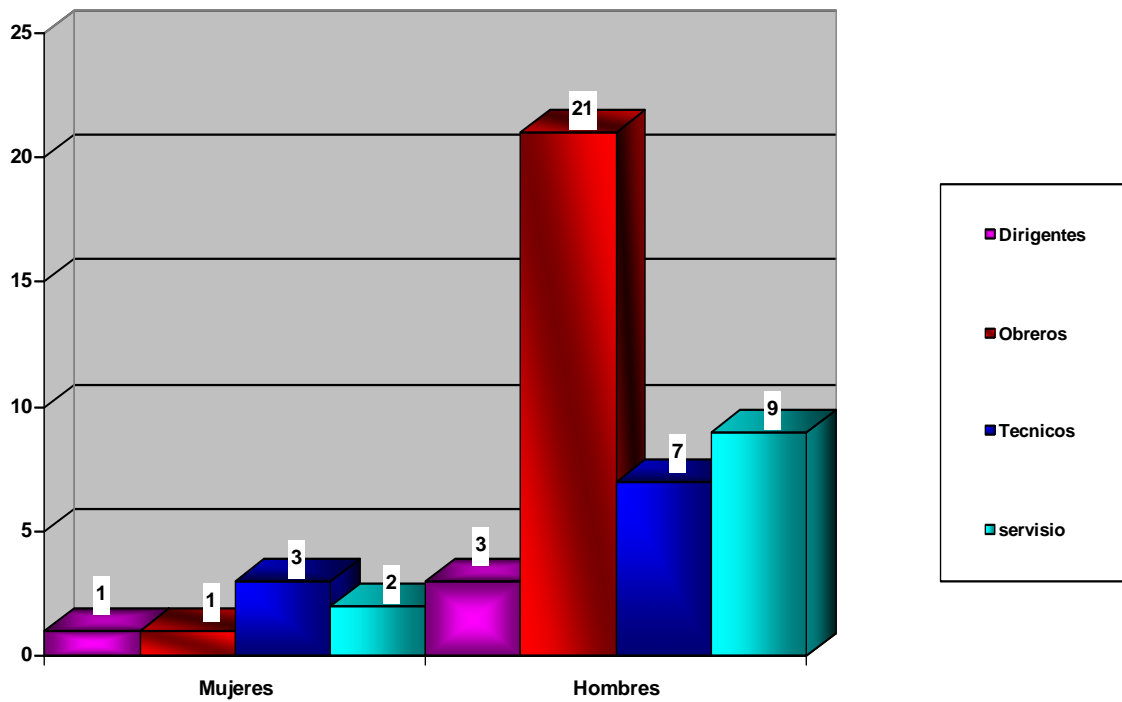
Anexo # 14

Composición de la plantilla por sexo.



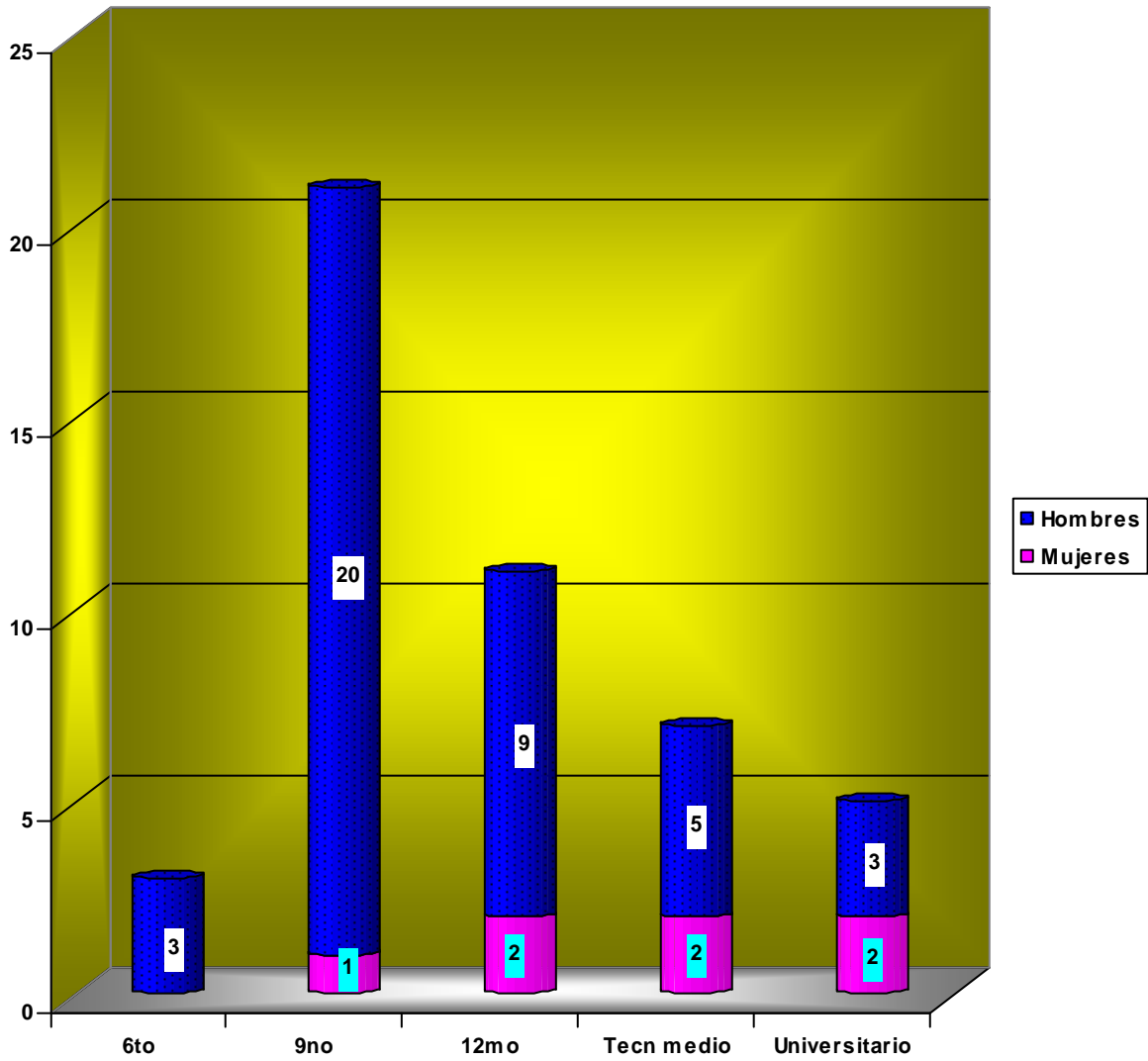
Anexo # 15

COMPOSICIÓN DE LA PLANTILLA DE ACUERDO A LA CATEGORÍA OCUPACIONAL.



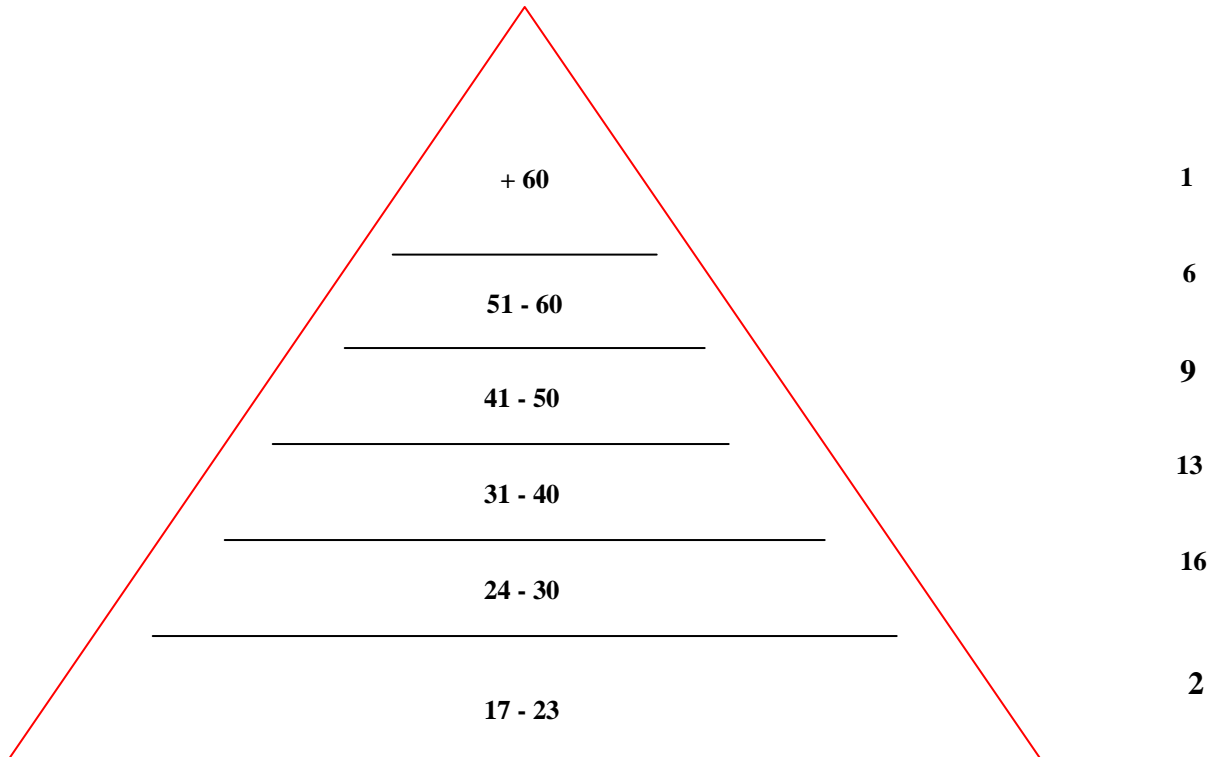
ANEXO # 16

COMPOSICIÓN DE LA PLANTILLA DE ACUERDO AL NIVEL CULTURAL



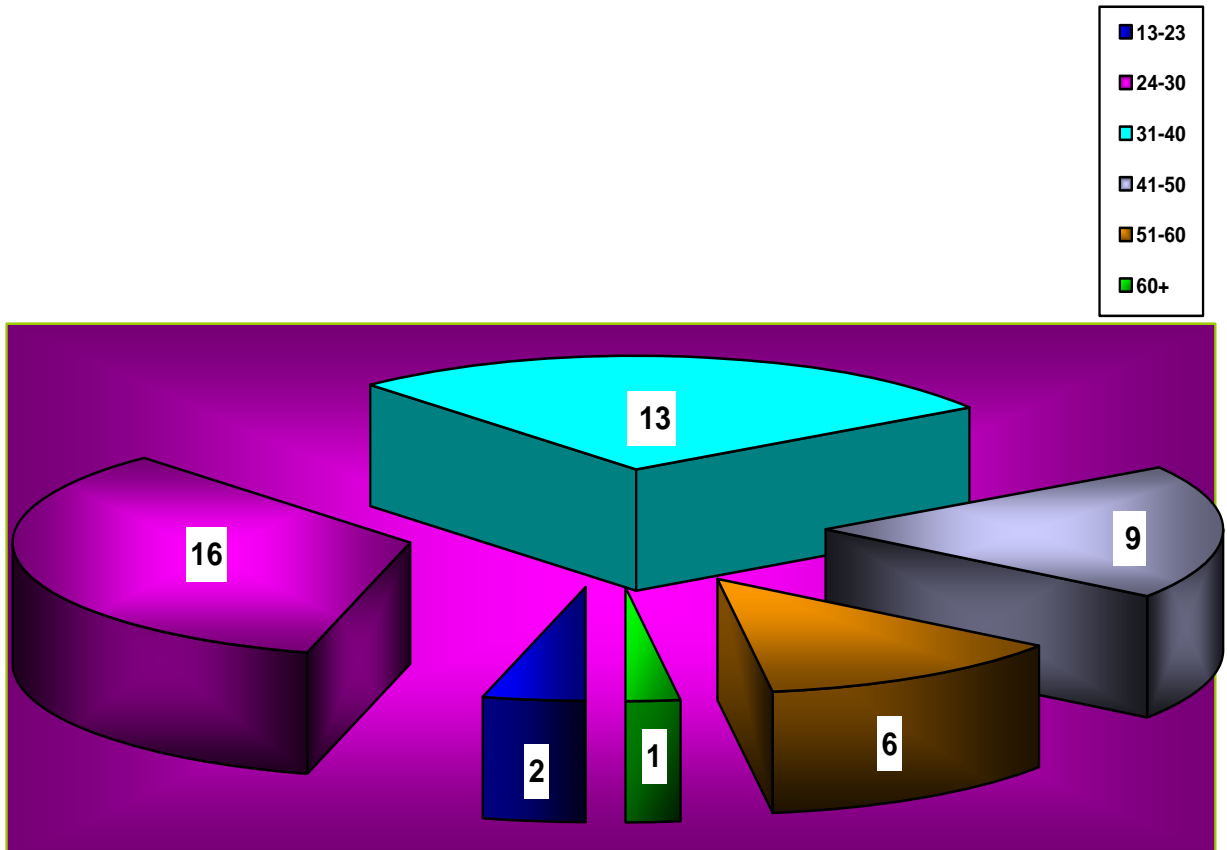
ANEXO # 17

PIRÁMIDE DE EDADES



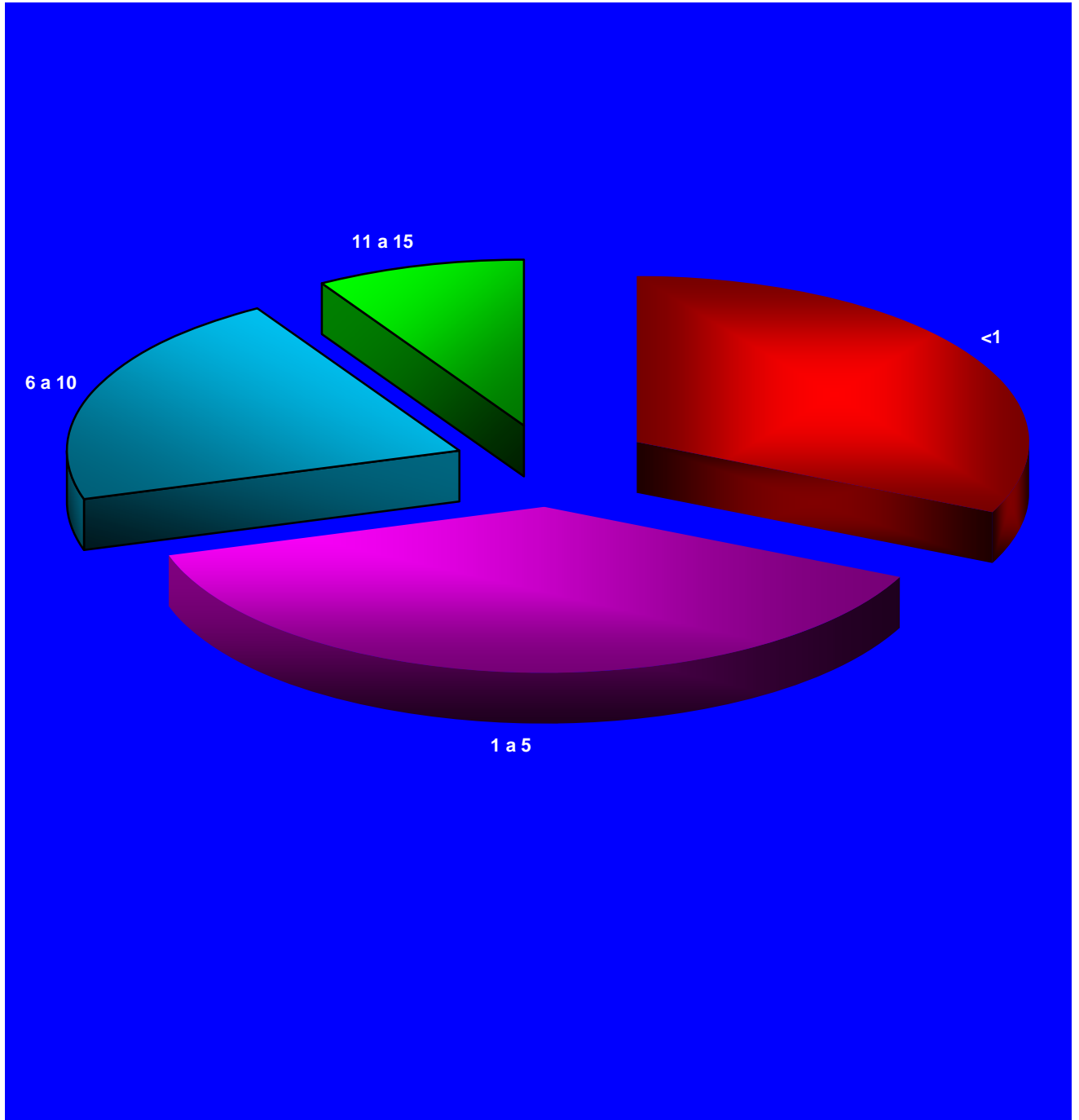
Anexo # 18

Composición de la plantilla por edades



ANEXO # 19

COMPOSICIÓN DE LA PLANTILLA DE ACUERDO A LA ANTIGUEDAD.



ANEXO # 20

Resultado de los fluctuantes potenciales

INFORMACION	CANTIDAD	%
17-23 años.	1	9.09
24-30	3	27.28
31-40	2	18.18
41-50	4	36.36
51-60	1	9.09
Más de 60	-	-
Total	11	100
Mujeres	2	18.18
Hombres	9	81.82
Total	11	100
6to	1	9.09
9no	4	36.36
12do	3	27.28
Técnico medio	2	18.18
Universitario	1	9.09
Total	11	100

ANEXO # 21**RESULTADOS DE LA PREGUNTA I ANEXO # 7.**

INFORMACION.	CANT.	%
Mujeres.	5	15.62
Hombres.	27	84.38
Total.	32	100
Directivos.	4	12.50
Técnicos.	8	25.00
Servicios.	9	28.13
Obreros.	11	34.37
Total.	32	100
18-23	2	6.25
24-30	6.	18.75
31-50	16	50.00
51-60	7	21.87
Mas de 60.	1	3.13
Total.	32	100
Menos de un año.	7	21.87
De 1 a 5 años.	13	40.62
De 6 a 10 años.	9	28.13
De 11 a 20 años.	3	9.38
Total.	32	100

ANEXO # 22

RESULTADOS DE LA PREGUNTA II DEL ANEXO # 7.

A)	NUNCA	M	R	B	SIEMPRE
1	1	3	5	11	12
2	1	1	4	5	21
3	2	6	7	13	4
4	-	-	3	3	26
5	-	-	-	-	32
6	-	-	-	-	32
7	-	1	3	6	22
8	2	4	7	11	8
9	2	3	7	14	6
10	-	1	1	12	18

	N,M,R	B,S	%
1	9	23	71.87
2	6	26	81.25
3	15	17	53.12
4	3	29	90.62
5	-	32	100.00
6	-	32	100.00
7	4	28	87.50
8	13	19	57.37
9	12	20	62.50
10	2	30	93.75

ANEXO # 23

ENCUESTA SOBRE CONDICIONES DE TRABAJO Y PROTECCIÓN E HIGIENE

Compañero(a):

Estamos realizando un diagnóstico de la satisfacción que sienten los trabajadores con las condiciones de trabajo y de protección e higiene que existen en el centro. Necesitamos que usted nos brinde su criterio acerca del estado de su satisfacción respecto a los aspectos preguntados. Le pedimos a usted que conteste nuestras preguntas, recuerde que de la sinceridad de sus respuestas depende la veracidad de nuestras valoraciones.

¡Muchas gracias!

Marque con una X la casilla que dé respuesta al siguiente cuestionario.

	ÓPTIMO	ACEPTABLE	REGULAR	MALO	PÉSIMO
Iluminación					
Ventilación					
Limpieza					
Baños higiénicos					
Comida					
Meriendas					
Instrumentos laborales					
Equipos de trabajo					
Horario de trabajo					
Descansos establecidos					

ANEXO # 24**RESULTADOS DE LA ENCUESTA SOBRE CONDICIONES DE TRABAJO Y PROTECCION E HIGIENE**

	OPTIM	ACEPT	%	REGUL	%	MALO	PÉSIM	%
ILUMINACIÓN	-	23	71.87	9	28.13	-	-	-
VENTILACIÓN	-	-	-	28	87.50	4	-	12.50
LIMPIEZA	-	12	37.50	10	31.25	10	-	31.25
BAÑOS HIGIÉNICOS	-	8	25.00	21	65.63	3	-	9.37
COMIDA	-	5	15.62	8	25	19	-	59.38
MERIENDAS	-	-	-	15	46.87	17	-	53.13
INSTRUMENTOS LABORALES	-	6	18.75	21	65.63	5	-	15.62
EQUIPOS DE TRABAJO	-	11	34.37	21	65.63	-	-	-
HORARIO DE TRABAJO	17	15	100	-	-	-	-	-
DESCANSOS ESTABLECIDOS	9	23	100	-	-	-	-	-

ANEXO # 25

CLAVE PARA EVALUAR EL MODELO DE MASLOW Y EL DE ALDERFER

MASLOW

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

ALDERFER

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

ANEXO # 26

RESULTADOS DE LA ENCUESTA SOBRE EL CLIMA LABORAL

FIRMACIONES.	Verdadero.	Falso	%	
1.	30	2	93.75	V
2.	8	24	75	F
3.	27	5	84.37	V
4.	29	3	90.62	V
5.	2	30	93.75	F
6.	7	25	78.12	F
7.	3	29	90.62	F
8.	4	28	87.50	F
9.	11	21	65.62	F
10.	31	1	96.87	V
11.	5	27	84.37	F
12.	23	9	71.87	V
13.	18	14	56.25	V

ANEXO # 27.**MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS (MEFI).**

FACTORES INTERNOS CLAVES.	PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN.	RESULTADO PONDERADO.
Cuadros Capacitados y estables.	0.06	4	0.24
Buenas relaciones entre los compañeros.	0.08	3	0.24
Buena política de capacitación.	0.05	4	0.20
Buena evaluación del	0.05	3	0.15
Profesionalidad, experiencia y compromiso de los trabajadores.	0.07	4	0.28
Elevada fluctuación laboral.	0.10	1	0.10
Insatisfacción con el salario que reciben.	0.08	1	0.08
Condiciones de trabajo pésimas.	0.06	1	0.06
Mala alimentación.	0.04	2	0.08
Imperfecciones en el sistema de estimulación salarial aplicado.	0.07	1	0.07
Falta de transporte.	0.08	2	0.16
El clima laboral es regular.	0.06	1	0.06
Deficiente reclutamiento y selección del personal.	0.08	1	0.08
Incumplimiento de la plantilla aprobada.	0.04	2	0.08
Bajo nivel de motivación laboral.	0.08	2	0.16
Resultados.	1.00	-	2.04

ANEXO # 28.**MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS (MEFE).**

FACTORES CLAVES.	PONDERACIÓN.	CLASIFICACIÓN.	RESULTADO PONDERADO.
Cursos de capacitación a los trabajadores.	0.16	4	0.64
Recrudescimiento del bloqueo.	0.12	1	0.12
Posibilidad de superación que brinda la municipalización de la universidad.	0.14	4	0.56
Única instalación de su tipo en la provincia.	0.12	3	0.36
Fuentes de empleo con mayor remuneración en el territorio.	0.13	1	0.13
Utilización de sistemas de estimulación salarial en otras entidades.	0.14	1	0.14
Mala imagen de los recursos humanos.	0.08	2	0.16
Disminución del presupuesto asignado por el estado.	0.11	1	0.11
Resultados.	1.00	-	2.22

ANEXO # 29.

Análisis del entorno

		OPORTUNIDADES	AMENAZAS
DAFO		<ul style="list-style-type: none"> • Cursos de capacitación y actualización. • Posibilidad de superación que brinda la municipalización de la universidad. . • Única instalación de su tipo en la provincia 	<ul style="list-style-type: none"> • Fuentes de empleo con mayor remuneración en el territorio. • Utilización de sistemas de estimulación salarial en otras entidades. • Disminución del presupuesto asignado por el estado. • Mala imagen de los recursos humanos. • Recrudescimiento del bloqueo.
FORTALEZA	<ul style="list-style-type: none"> • Cuadros Capacitados y estables. • Buenas relaciones entre los compañeros. • Buena política de capacitación. • Buena evaluación del desempeño. • Profesionalidad , experiencia y compromiso de los trabajadores. • Clima laboral favorable. 	FO	FA
		<ul style="list-style-type: none"> ◆ Desarrollar un programa de retroalimentación entre la fuerza laboral de mayor experiencia y la de menor para que estos últimos se apropien de nuevos conocimientos. ◆ Incentivar al trabajador a que aproveche las posibilidades de superación que se brindan en el territorio. ◆ Aprovechar el buen clima laboral con el que cuenta la entidad para que el trabajador se sienta más a gusto y realice su trabajo con más calidad. 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Utilizar a los cuadros estables y capacitados para eliminar un poco la mala imagen de los recursos humanos de la entidad. ◆ Priorizar la capacitación a la fuerza de trabajo joven. ◆ Comprometer a los trabajadores al logro de las tareas propuestas con calidad para así incentivar la integralidad entre ellos.

DEBILIDADES	<ul style="list-style-type: none"> • Elevada fluctuación laboral. • Insatisfacción con el salario que reciben. • Condiciones de trabajo pésimas. • Mala alimentación. • Imperfecciones en el sistema de estimulación salarial aplicado. • Falta de transporte. • El clima laboral es regular. • Deficiente reclutamiento y selección del personal. • Incumplimiento de la plantilla aprobada. • Bajo nivel de motivación laboral. 	DO <ul style="list-style-type: none"> ◆ Mejorar las condiciones de trabajo para que el trabajador se sienta más a gusto en su puesto laboral. ◆ Valorar con las entidades que les prestan el servicio de alimentación para crear estrategias que mejoren el mismo. ◆ Logar el cumplimiento de la plantilla aprobada para así lograr un mayor cumplimiento de las tareas asignadas. ◆ Mejorar considerablemente el proceso de reclutamiento contratando personal que sean acorde con el puesto de trabajo asignado. 	DA <ul style="list-style-type: none"> ◆ Mejorar las condiciones de trabajo para evitar la fluctuación hacia otras empresas del territorio que tienen ofertas más estimulantes. ◆ Estimular a los trabajadores moral y materialmente para lograr su satisfacción y así no busquen esto en otras entidades. ◆ Crear estrategias para optimizar la motivación de los trabajadores a la labor que realizan ◆ Valorar con el organismo superior la posibilidad de incluir la divisa en el presupuesto para así poder comprar los materiales de oficinas.
--------------------	---	---	--

ANEXO # 30

DETERMINACIÓN DEL TAMAÑO DE LA MUESTRA

Para una población finita

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

$$n = \frac{4 * (0,5) * (0,5) * (47)}{(0,10)^2 (47) + 4 * (0,5) * (0,5)}$$

n= 32 personas

Muestra estratificada.

$$n_e = \frac{n}{N} * N_e$$

$$n_e = \frac{32}{47} * 4 \text{ dirigente} = 3$$

$$n_e = \frac{32}{47} * 10 \text{ técnicos} = 7$$

$$n_e = \frac{32}{47} * 11 \text{ servicio} = 8$$

47

p = probabilidad de éxito

q = probabilidad de fracaso

d = error máximo permisible

N = tamaño de la población

p = q = 0,5

d ≤ 0,10 para un nivel de confianza del 95%

n_e = Tamaño de la muestra del estrato

N_e = Tamaño del estrato

32

$$n_e = \frac{32}{47} * 22 \text{ obreros} = 14$$

32

$$n_e = \frac{32}{47} * 17 \text{ bajas} = 12$$

47