



UNIVERSIDAD DE HOLGUÍN

Facultad de Ciencias Económicas y Administración

Trabajo de Diploma

**Título: “Análisis del Aprovechamiento del Capital Humano en ECASA UEB
Aeropuerto Holguín”.**

Autor: Juan Carlos García Machado

Tutora: MSc. Ángela Mérida Mingarro

Consultante: MSc. Arnel Cruz Aguilera

Holguín, 2015

 UNIVERSIDAD
DE HOLGUÍN

OSCAR LUCERO MOYA



AGRADECIMIENTOS

A mis padres y hermana por su apoyo incondicional, amor, y confianza en todo momento, que me han llevado a ser lo que soy en estos momentos.

A mis abuelos que dieron su granito de arena para que siguiera hacia adelante en todo momento.

A mis tías, mis primos y toda la familia en general, por quererme y estar al tanto en todo momento de lo que ocurre en mi vida, dándome consejos y fuerza para seguir adelante.

A mi novia Anexy por soportarme y por estar siempre presente en los momentos buenos y malos, durante los cinco años de esta escuela que me dio la oportunidad de convertirme en mejor persona.

A Gilma, Roberto y a mi cuñada que mejor ni mandados a hacer, también a la familia en general de mi novia que me acogieron desde el principio con mucho cariño.

A mi tutora por apoyarme en el desarrollo de este trabajo.

A mis amigos y amigas del grupo por haber compartido conmigo todos estos años mis alegrías y tristezas.

A todos los integrantes del departamento de Recursos Humanos del Aeropuerto Frank País García que me acogió como uno más del grupo de trabajo.



PENSAMIENTO

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

Fidel Castro



RESUMEN

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

Como resultado del procedimiento aplicado se detectaron las principales causas que propician el insuficiente aprovechamiento del capital humano en la organización, entre las que se enmarcan: La distancia de la empresa, los elevados índices de ausencias y ausentismo, la desmotivación de los trabajadores y las inconformidades con los métodos de dirección entre otras.

Se confeccionó la Matriz Interna-Externa arrojando que se deben seguir estrategias de resistencia y la Matriz DAFO donde se trazaron estrategias ofensivas, teniendo en cuenta que el área de Capital Humano se sitúa en el cuadrante FO, debido a que posee una situación interna y externa favorable. Luego de un profundo análisis se arribó a conclusiones y recomendaciones que van a permitir mejorar la Gestión del Capital Humano en esta organización.



UNIVERSIDAD DE HOLGUÍN

OSCAR LUCERO MOYA

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501- 48 2380 www.uho.edu.cu

ABSTRACT

Diploma's graduated with a title present Trabajo "Analysis of the Use of the Human Capital in Holguín's Aeropuerto Frank País Garcia." You aim at accomplishing an analysis of the levels of use of the human capital and to formulate strategies to achieve his increment. The utilization called for theoretic methods and empiricists itself, between the ones that meet for the achievement of the proposed objective: The historic – logician, analysis and synthesis, induction – deduction, experts' opinion and opinion polls.

They detected the principal causes that propitiate the insufficient use of the human capital in the organization, between the ones that are delimited because of the applied procedure: The distance of the company, the elevated index of absences and absenteeism, the discouragement of the workers and the nonconformities with the directing methods between another one.

The Internal External Womb throwing away was manufactured that strategies of resistance and the Womb must follow DAFO where they drew offensive strategies, considering that the place of Human Capital places in the quadrant FO itself, because you possess an internal situation and favorable day girl themselves. Conclusions and recommendations that match were led to allow improving the Step of the Human Capital in this organization right after a deep analysis.



INDICE

INTRODUCCIÓN	_____	¡Error! Marcador no definido.
CAPÍTULO I: Fundamentación teórica de la Gestión del Capital Humano y del Aprovechamiento.	_____	6
1.1 El Sistema de Gestión de Recursos Humanos.	6	
1.2 Aprovechamiento del capital humano.	_____	18
1.4 Formulación de Estrategias.	35	
Capítulo II: Análisis del Aprovechamiento del Capital Humano en el Aeropuerto “Frank País García”.	_____	39
2.1: Procedimiento para la realización del análisis del aprovechamiento del capital humano.	39	
2.2: Aplicación del procedimiento para el análisis del aprovechamiento del capital humano en el Aeropuerto “Frank País Gracia”.	45	
CONCLUSIONES	_____	¡Error! Marcador no definido.
RECOMENDACIONES	_____	¡Error! Marcador no definido.
BIBLIOGRAFA	_____	¡Error! Marcador no definido.
Anexo		



INTRODUCCIÓN

La empresa de hoy no es la misma de ayer, los cambios que diariamente surgen en el mundo influyen notoriamente en el diario accionar de cada empresa; con esto, cada uno de los componente de ella debe moldearse para ajustarse óptimamente a estos cambios. Cada factor productivo debe trabajar de manera eficaz en el logro de los objetivos que estos cambios conllevan; y es aquí donde se llega a realizar el tratamiento del recurso humano como capital humano, es a este factor a quien debe considerarse de real importancia para aumentar sus capacidades y elevar sus aptitudes al punto tal en que se encuentre como un factor capaz de valerse por sí mismo y entregarle lo mejor de sí a su trabajo, sintiéndose conforme con lo que realiza y con cómo es reconocido.

Los recursos humanos son las personas que integran, permanecen y participan en la organización, sin importar cual sea su nivel jerárquico o su tarea. Son el único recurso vivo y dinámico de la organización y es el que decide el manejo de los demás. Las personas aportan a la organización sus habilidades, conocimientos, actitudes, comportamientos, percepciones, sin importar el cargo que ocupen. Así mismo las personas difieren de sí y constituyen un recurso muy diversificado en virtud de las diferencias individuales de personalidad, experiencia, motivación. En realidad, la palabra recurso representa un concepto muy estrecho para abarcar a las personas, puesto que más que un recurso, ellas son participantes en la organización. Por tanto administrar personas es una tarea que existe en todas las áreas y niveles de la organización.

Para ubicar el papel de la Administración de los Recursos Humanos, precisa recordar que la Administración General según Arias F. la define como: la disciplina que persigue la satisfacción de objetivos organizacionales contando para ello con una estructura y a través de un esfuerzo humano coordinado. (Arias. F, 1990)

Como puede apreciarse el esfuerzo humano es vital para el funcionamiento de cualquier organización. Si el elemento humano está dispuesto a proporcionar su esfuerzo, la organización marchará, en caso contrario, se detendrá. Si se consideran mal dirigidos, con escasos estímulos, poca motivación, el éxito es imposible. Por esto ha sido necesario el



Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501- 48 2380 www.uho.edu.cu
análisis científico de las relaciones entre personas, cómo se vinculan y articulan más eficazmente.

De aquí que pueda definirse , según Arias F. la Administración de los Recursos Humanos , como "el proceso administrativo, aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades de los miembros de la Organización, en beneficios del Individuo, de la propia Organización y del País en general".

En Cuba el derrumbe del campo socialista y la convulsa situación económica mundial han llevado al análisis del sistema económico actual, por lo que el país se encuentra llevando a cabo un proceso de perfeccionamiento del mismo.

En noviembre del 2010, en el marco del VI Congreso del Partido Comunista de Cuba (PCC) se aprobó el Proyecto de Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y el Gobierno, como base del nuevo modelo económico que asumirá el país en lo adelante. Las directivas aprobadas se basaron en las experiencias pasadas, la evolución y proyección del escenario económico y político mundial, así como la situación de la economía cubana en dicho contexto. Debido a las limitaciones económicas para enfrentar el déficit de la cuenta financiera de la balanza de pagos, las retenciones bancarias de transferencias al exterior y el elevado monto de los vencimientos de la deuda se adoptaron diversas medidas. Una de ellas fue la eliminación de las "plantillas infladas" en todas las esferas de la economía y la reestructuración del empleo, dedicándose para ello el lineamiento No. 169 que se dedica al proceso de reordenamiento laboral planteando "Desarrollar un proceso de reordenamiento laboral en el país que, bajo el principio de la idoneidad demostrada, contribuya a eliminar las plantillas infladas y los tratamientos paternalistas, para estimular la necesidad de trabajar y reducir los gastos de la economía y el Presupuesto del Estado.

A raíz de ello las organizaciones superiores de dirección empresarial, las empresas estatales y unidades presupuestadas elaboraron estrategias para darle cumplimiento al mismo, sin embargo, no todas las organizaciones lo han logrado a cabalidad.

Para el mejor entendimiento del proceso a desarrollar y como parte de la implementación del lineamiento antes mencionado, se dictó la Circular No. 1 de 2010 de Marino Murillo Jorge, Vicepresidente del Consejo de Ministros, la cual en esencia se refiere a "asegurar que en las diferentes instancias involucradas en los procesos de declaración de disponibilidad cuenten



Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501- 48 2380 www.uho.edu.cu con una guía sobre las acciones que deben realizar en cada momento los procesos dirigidos a reducir plantillas infladas requieren para su desarrollo una eficiente planificación, organización y control. Deben llevarse a cabo por la administración con un adecuado aseguramiento político”. (Octubre 2010)

Con esto se evidencia que la más alta dirección del país ha hecho un llamado al análisis de las plantillas existentes en las empresas cubanas, donde la Empresa Cubana de Aeropuertos y Servicios Aeronáuticos S.A (ECASA) no queda exenta.

La Empresa Cubana de Aeropuertos y Servicios Aeronáuticos (ECASA S.A.) constituye una organización subsidiaria de la Compañía Holding denominada Corporación de la Aviación Cubana S.A. (CACSA). Esta es una empresa cuyas actividades están relacionadas con dos flujos fundamentales: uno vinculado a la atención a las aeronaves que sobrevuelan, aterrizan y despegan en sus aeropuertos, y otro vinculado a la atención a los pasajeros que entran y salen de las aeronaves y de las instalaciones aeroportuarias, así como sus acompañantes.

El centro donde convergen ambos procesos es el aeropuerto, desarrollándose la presente investigación en la ECASA UEB Aeropuerto Internacional “Frank País” de Holguín. La UEB se encuentra inmersa en el proceso de Perfeccionamiento Empresarial desde el 1ro de abril del 2006, lo cual ha influido positivamente en sus resultados económicos, aunque no están exentos de las dificultades que aún existen, lo que refuerza todavía más la necesidad de perfeccionar la organización del trabajo dado que no se concibe de forma correcta una planificación adecuada de sus recursos humanos.

Actualmente la empresa no cuenta con un procedimiento para determinar las necesidades de personal en las áreas y procesos fundamentales de prestación de servicios, por lo que existe una diferencia marcada del nivel de actividad en dos etapas del año (temporada alta y temporada baja). En el año 2009 existía una sola plantilla diseñada sobre la base de la temporada alta, pero por política del organismo no se cubrieron las vacantes que se generaron y por medio de estudios realizados anteriormente en el año 2012, se logró ajustar la plantilla a la temporada baja, quedando la temporada alta como etapa fundamental para el desarrollo de la presente investigación.

La definición del número de trabajadores a contratar en cada área o proceso para los meses de mayor nivel de actividad se realiza por los directivos de estas áreas, quienes a partir de

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501- 48 2380 www.uho.edu.cu
su experiencia y del plan de vuelos de la temporada solicitan al departamento de recursos humanos la contratación de fuerza de trabajo especializada para garantizar los servicios en estos meses. El desconocimiento sobre la implementación de las técnicas establecidas para las mediciones del trabajo y el cálculo de la plantilla óptima en los procesos fundamentales de prestación del servicio, ha provocado incumplimiento de los indicadores de trabajo y salario al mantenerse sobregirado el gasto de salario por peso de valor agregado bruto en la entidad, generado fundamentalmente por la mala planificación de fuerza de trabajo y de los gastos asociados a esta.

A partir de lo anterior se impone la necesidad de la determinación de los recursos humanos y así contribuir al proceso de actualización de la economía, justificando cada peso invertido en gastos de salario y logrando mejores niveles de productividad, eficiencia y eficacia de su sistema empresarial, así como la satisfacción de su fuerza de trabajo. Lo analizado hasta el momento constituye la **situación problémica** de la investigación. En este sentido se ha identificado como **Problema Científico** ¿Cuáles son las causas que influyen en la disminución del aprovechamiento del capital humano en el Aeropuerto y que estrategias formular para su incremento?

El **Objeto de la investigación**: El Sistema de Gestión de los Recursos Humanos.

Campo de acción: El aprovechamiento de Capital humano.

Esta investigación tiene como **Objetivo**: de la investigación: determinar cuáles son las causas que limitan el aprovechamiento del capital humano en ECASA UEB Aeropuerto Internacional “Frank País de Holguín y a partir de ellas formular estrategias para su incremento.

Se plantea como **Hipótesis**: la identificación de las causas que limitan el aprovechamiento del capital humano, aplicando el procedimiento seleccionado, que incluye el criterio de expertos, análisis de los indicadores de trabajo y salario, herramientas matriciales, y encuestas, permitirá diseñar estrategias para su utilización.

Para dar cumplimiento al objetivo trazado se utilizaron métodos y tareas de la investigación.

Los métodos y técnicas de investigación utilizados:

1. Entrevistas, revisión de documentos, la observación, encuestas.

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501- 48 2380 www.uho.edu.cu

2. El método histórico-lógico, para profundizar en las principales tendencias de la fluctuación laboral y el aprovechamiento del capital humano.
3. El método de análisis y síntesis, para el examen de las diversas fuentes utilizadas y la valoración de las mismas, lo que permitió seleccionar los aspectos más importantes entre varias informaciones.
4. El método de inducción – deducción para el estudio de las variables independientes, se aplicaron encuestas a la muestra de trabajadores seleccionados, a partir de la cual se conoció el estado actual en que se encuentra el comportamiento de estas variables en la entidad.
5. El método hipotético – deductivo para la elaboración de la hipótesis y luego llegar a conclusiones a partir de la misma.
6. Métodos estadísticos para la determinar el tamaño de la muestra representativa del total de la empresa.
7. El Criterio de Expertos para identificar las posibles causas que provocan el alto índice del bajo aprovechamiento del capital en la empresa.

Tareas

1. Familiarización con la empresa, con sus procesos y sus recursos humanos.
2. Involucramiento con la empresa para la ejecución de las etapas de la investigación.
3. Diagnóstico de los principales problemas que limitan la gestión del capital humano en la empresa.
4. Análisis de la fluctuación laboral y aprovechamiento del capital humano y profundización en las causas que inciden en su comportamiento en la empresa.
5. Formulación de estrategias para la gestión de recursos humanos de la empresa.

El trabajo está estructurado en dos capítulos. El capítulo I recoge la fundamentación teórica del Sistema de Gestión del Capital Humano. El capítulo II aborda el procedimiento seleccionado para el análisis del aprovechamiento del capital humano, así como su aplicación. Además la investigación cuenta con sus conclusiones, que responden al objetivo general propuesto, y con las recomendaciones correspondientes.

CAPÍTULO I: Fundamentación teórica de la Gestión del Capital Humano y del Aprovechamiento.

1.1 El Sistema de Gestión de Recursos Humanos.

El término recursos humanos, citado por González Zaldívar (2009), según Puchol (1997) es lanzado a finales de los años 70 y principios de los años 80 por autores norteamericanos, aunque ya el mismo es empleado por la denominada Escuela de las Relaciones Humanas cuyo principal exponente fue Elton Mayo, y señala que algunos autores plantean que la adopción de este nuevo enfoque fue la reacción norteamericana ante los resultados y las políticas en esta esfera del management japonés.

En general, en los últimos años la función de Capital Humano ha pasado de administrar actividades relativas al reclutamiento, control de ausentismo, mantenimiento de disciplina y pago de salarios, a ser un nuevo estilo con renovados enfoques confiados en el método hacia el hombre, involucrándose a este último en el resultado final, Beer y otros (1989); Harper y Lynch (1992); Sikula (1994); Puchol (1997); Werther y Davis (2001) y Sotolongo Sánchez (2005), se fortalece su capacidad pensante y su grado de responsabilidad más que su capacidad manual, a partir de los cambios ocurridos en los años más recientes en las distintas esferas de la vida social y la necesidad de lograr niveles de competitividad sostenida, que han incidido en la determinación de los factores esenciales en la búsqueda de ventajas competitivas y se coloca en el centro de todo proceso organizacional al ser humano. Hoy día se habla de que el hombre es el principal activo y ventaja estratégica de una entidad y se introducen nuevos términos como capital humano (CH), capital intelectual o potencial humano.

En la literatura especializada se pueden encontrar un gran número de autores que en los últimos años plantean sus enfoques o modelos para la Gestión del Capital Humano: Beer y otros (1989); Werther y Davis (2001); Harper y Lynch (1992); Puchol (1997); Besseyre (1990); Hax (1992); Chiavenato (1993); Bustillo (1994); Zayas Agüero (2002) y Morales Cartaya (2006) entre otros. La mayoría de estos coincide respecto a los subsistemas que deben integrar al sistema de Capital Humano. En sus enfoques aparece la evaluación del

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501- 48 2380 www.uho.edu.cu
desempeño como actividad, proceso o subsistema independiente o dentro de alguno de ellos.

La Gestión del Capital Humano en Cuba como práctica empresarial es bastante reciente, antes de 1959, sólo algunas empresas monopolistas norteamericanas empleaban técnicas relacionadas con la administración del personal fundamentalmente en el campo de la organización científica del trabajo, al triunfar la Revolución se crean las premisas básicas para el desarrollo de la misma de modo generalizado.

Fue a propuesta de Ernesto Che Guevara, citado por Sánchez Augier (2007), que a partir de 1961, con el asesoramiento de países socialistas y fundamentalmente de la extinta URSS, comienza la preparación de miles de cuadros en este campo, persistiendo una marcada orientación hacia la organización del trabajo, divulgándose sus principios básicos, desarrollándose las primeras experiencias de elaboración e implantación de normas de trabajo. Durante las tres décadas siguientes se extendió el uso de esta práctica pero no el alcance de las acciones hacia otras aristas de la administración del personal. Con los inicios de los años 90 se produce un deterioro general en todo lo logrado en este campo, se desarrolla una tendencia de eliminación de las normas de trabajo, conjuntamente con la aplicación de medidas de interrupciones o ceses de contratos del personal, motivado por la falta de recursos para mantener los niveles de producción en las entidades productivas y de servicios.

Los escenarios actuales de las organizaciones cubanas muestran transformaciones favorables para que la función de Capital Humano tienda a los enfoques más recientes generalmente aceptados. Existe una tendencia hacia la implantación de sistemas integrales y estratégicos de Gestión del Capital Humano, aunque en la práctica, en la mayoría de los casos la función se desarrolla por saltos, con pobre integración de sus partes como un proceso único y sin vocación estratégica, predomina la reacción frente a la acción proactiva. Finalmente, no se ha materializado una política participativa que favorezca que el “conocimiento” responsablemente comprometido, se utilice para alcanzar y exceder las metas de la entidad y enfrentar las restricciones que limitan, manifestándose la falta de procedimientos, acorde las tendencias de la Gestión del Capital Humano.



En este sentido el proceso de Perfeccionamiento Empresarial que viene desarrollándose en Cuba desde hace algunos años debe verse como oportunidad para diseñar sistemas de Gestión del Capital Humano, si se aprovecha su espíritu de cambio para la mejora y de adoptarse como un “traje a la medida” en cada entidad y su entorno, aunque en este no se encuentra de forma explícita una concepción sistémica de la Gestión del Capital Humano, sino que dispersa esta función en tres de sus subsistemas. Esto se supera a partir de la definición del sistema de gestión integrada de capital humano (SGICH), acorde con las NC 3000: 2007, en lo que se profundiza en el siguiente epígrafe.

La tendencia más generalizada y aplicada a las organizaciones de éxito en la actualidad es la de tratar a los recursos humanos de manera integral, concentrando sus actividades en un sistema donde el centro es el hombre, su desarrollo y bienestar material, espiritual y cultural dentro de su organización y por tanto los planes y acciones que se conciben con tales fines se integran e interrelacionan entre sí y con el resto de los sistemas (subsistemas) que existen en la organización o entidad.

Cuando se habla de un sistema de gestión de los recursos humanos, se refiere a la utilización del saber colectivo y de cada individuo en función de los objetivos de la organización teniendo presente que este subsistema actúa con otro subsistema y no como subsistema autónomo.

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

Además 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 solo grandiosas que provocan euforia y entusiasmo, si no 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.

Los recursos humanos constituyen un sistema cuya misión fundamental es concebir al hombre dentro de la empresa como un recurso que hay que optimizar a partir de una

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501- 48 2380 www.uho.edu.cu
concepción renovada, dinámica y competitiva en la que se oriente una verdadera interacción entre lo social y lo económico.

En una empresa los recursos Humanos están integrados cuantitativamente por el conjunto de los individuos que ocupan los diferentes niveles de su estructura organizativa y cualitativamente por el conjunto de sus conocimientos, habilidades, salud física y mental su ideología y sus motivaciones. El inventario de recursos humanos con que cuenta una empresa garantiza o pone en peligro su futuro desarrollo; el capital financiero y los demás recursos materiales poco significan estando ausentes los recursos humanos necesarios para producir las riquezas (utilidades y satisfacciones sociales) que se espera de toda empresa.

Cuando se logran las metas de una organización es porque los gerentes y los departamentos de recursos humanos se han propuesto fines claros y cuantificables. Algunas empresas tienen por escrito sus propósitos y otras los manejan como parte de la cultura de la empresa. Ambos casos son válidos pues guían la función de la administración de los recursos humanos.

Hay cuatro desafíos en que la administración de recursos humanos debe de apoyarse:

Objetivos Sociales: Es responsabilidad del departamento de recursos humanos estar al tanto de las necesidades de la sociedad en general. Debe vigilar que se utilicen los recursos posibles para el beneficio de la sociedad y así poder evitar medidas restrictivas que pudieran darse con respecto a determinadas legislaciones.

Objetivos organizacionales: La administración de recursos humanos está para apoyar a los dirigentes de la organización en los logros de los objetivos. Debe existir concordancia entre esos dos niveles de metas que en no pocas ocasiones coinciden en la práctica.

Objetivos Funcionales: Se debe mantener la administración de recursos humanos en un nivel apropiado para la organización. Cuando no existe ese balance apropiado es muy posible que se empiecen a desperdiciar muchos recursos. Cuando las necesidades de la organización se cubren insuficientemente o cuando se cubre en exceso (como en los casos en que se contrata a un número excesivo de personas), se incurre en dispendio de recursos.

Objetivos Personales: Todos los integrantes de una organización aspiran a diferentes metas personales y ahí radica la importancia del departamento de recursos humanos en la

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501- 48 2380 www.uho.edu.cu cual debe buscar cómo apoyar a los miembros de la organización para lograr sus propósitos. Cuando el empleado se siente insatisfecho su rendimiento disminuirá y por ende resultará baja producción, mala calidad del servicio o producto o inclusive aumenta la tasa de rotación. Por el otro lado si el empleado se siente en un ambiente de satisfacción personal en cuanto a los logros de metas personales y progreso dentro de la empresa resultará en un empleado posicionado de su puesto y contribuirá al éxito de la empresa en lo que a él respecta.

1.1.2 Modelos de Gestión de Recursos Humanos.

En la década de los 90 del siglo xx hubo un marcado énfasis en las empresas de éxitos en lograr un Sistema de Gestión de los Recursos Humanos, reflejados por modelos conceptuales. El conjunto de elementos esenciales de estos sistemas no siempre tendía a configurar un proceder metodológico. Se pretendía que el sistema de gestión de los recursos humanos resultara de la suma simple de sus partes o elementos, sino de la interacción de esas partes, dando lugar a una nueva calidad resultante, reflejado por un modelo conceptual. Existen diferentes modelos planteados por autores contemporáneos a los cuales se hacen referencia por su importancia. Entre ellos se encuentran:

- **Modelo Beer, Spector (Harvard, 1989).**
- **Modelo de Corporación Andina de fomento (1990)**
- **Modelo Werther y Davis (1991)**
- **Modelo de Chavenato (1993)**
- **Modelo de Carlos Bustillo (España, 1994)**

Es importante señalar que estos modelos provienen de experiencias capitalistas que independientemente de las condiciones que tengan sus Recursos Humanos, mantienen los valores del sistema que se mueve en torno a la obtención de utilidades y el rendimiento creciente de los recursos empleados para ellos.

En Cuba el compromiso social de las empresas se basa en que los productos y servicios que se producen tengan la calidad requerida para satisfacer las necesidades de la sociedad, constituyendo la esencia del Sistema Socialista, por eso es necesario que se incentive la búsqueda de modelos propios y ajustados al tipo de relaciones laborales que rigen nuestra sociedad.

La Gestión de los Recursos Humanos según Beer, Spector (Harvard, 1989)

Plantea el modelo del (Anexo# 2) que los factores de situación son la base y determina la superestructura; estos factores y los grupos de interés definen la política de los recursos humanos, midiéndose su resultado mediante las cuatro “C” (compromiso, competencia, concurrencia y costos eficaces). Todo esto tiene consecuencia a largo plazo.

Aspectos fundamentales incluidos en cada uno de los elementos que conforman el modelo.

1 –Factor de situación:

- Elementos a tener en cuenta para conocer la situación de la empresa;
- Características de la fuerza de trabajo.
- Estrategia fundamental.
- Filosofía de la dirección.
- Mercado de trabajo.
- Tecnología.
- Leyes y valores de la sociedad.

2 –Grupos de interés.

- Se considera grupos de interés a los diferentes estratos de personas, implicados en el sistema como son; directivos, accionistas, empleados, sociedad, gobierno y sindicato.

3 –Política de Recursos Humano.

Aspectos claves de esta:

- Influencia de los empleados.
- Flujo de los recursos humanos.
- Sistema de trabajo.
- Sistema de recompensa.

4 –Resultados.

- Forma de medir el resultado de los recursos humanos.
- Compromiso, competencia, concurrencia y costos eficaces.

Modelo de la Corporación Andina de Fomento (CAF).

Este modelo creado por una institución latinoamericana de estudios empresariales plantea la necesidad de cambiar los enfoques tradicionales de administración de personal por otros enfoques, teniendo en cuenta las características del entorno donde radican las empresas, obligando a las organizaciones a incrementar la competitividad, colocando en el centro de la estrategia empresarial el mejoramiento de la calidad y la productividad, planteando que sin un aumento de la productividad y el mejoramiento de la calidad es imposible aumentar la competitividad. Todo esto se refleja en los recursos humanos, constituyendo el centro de mejoramiento de la calidad y la productividad. Para que se contribuya al proceso de mejoramiento de acuerdo al esquema descrito, es necesario trabajar con tres variables de las cuales depende la efectividad de los recursos humanos: habilidad, motivación y flexibilidad o adaptación al cambio.

Estas tres variables tienen que operar de forma simultánea, pues de lo contrario la efectividad del trabajo disminuye. Esto es crucial para el sistema de gestión de los recursos humanos (GRH) que debe integrarse, según estos autores, por los siguientes subsistemas: subsistema de puestos y cargos; subsistema de entrenamiento y desarrollo; subsistema de retribución y reconocimiento; subsistema de evaluación; subsistema de selección; subsistema de participación.

Modelo de Werther y Davis (1991)

Este modelo expresa que la administración del personal constituye un sistema de muchas actividades interdependientes. Para estos autores el modelo está conformado por los siguientes elementos:

Fundamentos y desafíos: El principal reto que enfrenta la administración de los recursos humanos es ayudar a las organizaciones a mejorar su efectividad y eficacia. Otros desafíos se gestan en el entorno en que operan las organizaciones como lo son: la economía, las alternativas de mercado y las disposiciones oficiales, entre otros. Los desafíos también pueden surgir del interior de las organizaciones.

Planeación y selección: Constituye el núcleo de la administración de personal, requiere de una base de datos adecuada sobre cada puesto y sobre las necesidades futuras de recursos humanos que permitan el reclutamiento y selección de trabajadores necesarios.

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501- 48 2380 www.uho.edu.cu

Desarrollo y evaluación: Considera que una vez contratado los nuevos empleados estos deben recibir orientaciones sobre las políticas y los procedimientos de la empresa, a ellos se le asigna los puestos que les corresponden, Reciben la capacitación necesarias para ser productivos y la capacitación de protección y motivación y finalmente los derechos del empleo, seguridad y representación.

Reclutamiento colocación: Aquí se discute las actividades o funciones que influyen en el ambiente legal, la planificación de los recursos humanos y el análisis del puesto de trabajo.

Entrenamiento y desarrollo: Se debe prestar gran atención a las actividades encaminadas a mejorar el desempeño de la fuerza de trabajo, como también a su promoción y desarrollo.

Evaluación y capacitación: En este se discuten las actividades requeridas para la efectiva evaluación del trabajo realizado por el trabajador lo que permite un mejor desempeño en el futuro.

Compensación, protección y motivación: Su objetivo es prevenir mediante métodos racionales y un sistema equitativos las tareas de; designar, implementar y administrar a los recursos humanos conociendo sus deseos, aspiraciones, capacidades y habilidades para de esta forma mantener una fuerza de trabajo estable, motivada y bien remunerada.

Derechos del trabajador; seguridad y representación: Aquí se incluyen las regulaciones gubernamentales y las prácticas organizacionales que tienen el propósito de proteger la seguridad y la salud de los trabajadores, abarca además las relaciones entre los directivos y los trabajadores.

Modelo de Gestión de recursos Humanos de Adalberto Chavenato (1993).

Para este, la administración de Recursos Humanos está constituida por subsistemas independientes (Anexo# 3). Estos subsistemas son los siguientes:

- **Subsistema de alimentación:** incluye la investigación de mercado, de mano de obra, el reclutamiento y la selección.
- **Subsistema de aplicación:** el análisis y descripción de los cargos, integración o inducción, evaluación del mérito de desempeño y movimiento del personal. Tanto en sentido vertical como horizontal o diagonal.

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501- 48 2380 www.uho.edu.cu

- **Subsistema de mantenimiento:** la remuneración, administración de salario, planes de beneficio social, higiene y seguridad en el trabajo, registro y controles del personal.
- **Subsistema de desarrollo:** los entrenamientos y los planes de desarrollo del personal.
- **Subsistema de control:** el banco de datos, subsistemas de informaciones y la auditoria de los Recursos Humanos.

Modelo de Gestión de Recursos Humanos de Carlos Bustillo (1994).

Con este modelo el autor pretende lograr una eficiente gestión de recursos humanos y la motivación de las personas a través del puesto de trabajo, su desempeño, reconocimiento y progreso profesional.

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

Este modelo es integrador, pues se pueden percibir las interrelaciones entre los diferentes elementos, todos orientados a la motivación y es sistémico, pues cada elemento es un producto intermedio o final, que forma parte de un sistema y en este modelo se relacionan las diferentes actividades de los recursos humanos como son: reclutamiento y selección, perfiles de competencia, inventario y descripción de puestos, sistema de objetivos, evaluación del personal, formación, promoción y remuneración.

De este modelo los aspectos positivos que se pueden resaltar son la importancia que le otorga a la variable motivación, que en muchas ocasiones es determinante para obtener resultados de elevada calidad.

Modelo cubano de Gestión Integrada del Capital Humano y NC 3000: 2007

El resultado de la caracterización de una GCH no integrada, sirvieron de base para que el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (MTSS), elaborara un modelo de gestión que permitiera la empresa, tomando como guía las normas cubanas (NC), para un SGICH y que



Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501- 48 2380 www.uho.edu.cu
son parte integrante del modelo, diseñar su propio sistema, de acuerdo con sus especificidades. Las NC se basan en buenas prácticas, no tienen un carácter jurídico y sirven de guía o patrón de orientación para que cada entidad diseñe e implemente su propio SGICH, las cuales están dirigidas fundamentalmente a la mejora continua. El modelo del SGICH propuesto en la NC está basado en las competencias laborales y está compuesto por nueve módulos que conforman el sistema y se enuncian a continuación:

No. Módulos

1 Competencias laborales	6 Autocontrol
2 Comunicación institucional	7 Capacitación y desarrollo
3 Evaluación del desempeño	8 Selección e integración
4 Seguridad y salud en el trabajo	9 Organización del trabajo
5 Estimulación moral y material	

El centro del sistema lo constituyen las competencias laborales y su necesaria interacción entre un conjunto de actividades que garantizará el cumplimiento de sus objetivos. La GCH por competencias puede aplicarse a cualquier entidad donde el CH tenga un rol protagónico, esta es una herramienta estratégica indispensable para enfrentar los nuevos desafíos que impone el medio, es impulsar al nivel de excelencia las competencias individuales, de acuerdo con las necesidades operativas, garantiza el desarrollo y administración del potencial de las personas, “de lo que saben hacer” o “podrían hacer”.

Resumiendo lo anterior se plantea que el modelo del SGICH propuesto en la NC tiene su centro en las competencias laborales, con un enfoque estratégico, integrado y por proceso y cada organización puede diseñar su sistema en correspondencia con sus propias características.

La necesidad de un modelo cubano de Gestión Integrada del Capital Humano parte de la percepción de que las empresas, con el propósito de perfeccionar su gestión han asimilado modelos foráneos, que no se corresponden con las realidades y proyecciones del país. Muchos investigadores y estudiosos del tema en Cuba han realizado sus aportes a la transformación de los métodos de gestión empresarial y, en particular, al accionar actual de los recursos humanos, en busca desesperada de un modelo que se adapte a las necesidades de las empresas cubanas. El modelo cubano de Gestión Integrada del Capital

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501- 48 2380 www.uho.edu.cu

Humano sirve de guía o patrón de orientación para que cada empresa diseñe e implemente su propio Sistema de Gestión Integrada del Capital Humano (SGICH) según su necesidad y requerimiento. El modelo está compuesto por la tecnología de diagnóstico para medir la integración de la gestión del capital humano con la estrategia empresarial, los módulos y las normas cubanas para la implementación y certificación del sistema propio en cada empresa. Dicho modelo es un ciclo que se inicia con la aplicación de la tecnología de diagnóstico, elaborada para la medición y evaluación del nivel de integración que va alcanzando la empresa durante el cambio, e identifica sus debilidades, fortalezas, oportunidades y barreras. Se basa en la medición del estado de los procesos de gestión de capital humano, del nivel de integración interna y externa.

Para medir el nivel de integración externa, será un requisito fundamental cumplir con las premisas siguientes:

- Deben estar formuladas las estrategias, consensuadas con los trabajadores y en fase de aplicación para hacer realidad los objetivos de la organización.
- La alta dirección deberá liderar la formulación, implementación e integración de los procesos de la gestión del capital humano.
- Debe ser efectiva la participación de los trabajadores en la solución de los problemas y la toma de decisiones.
- Deberá existir un clima laboral satisfactorio que propicie un mejor funcionamiento de la organización.

Al estimular el cumplimiento de estas premisas la empresa podrá fortalecer su orientación estratégica, por lo tanto, alcanzará un nivel de integración externa y estará en mejores condiciones de continuar la aplicación del modelo de Gestión del Capital Humano. Por otra parte, el nivel de integración interna de los procesos de la gestión del capital humano se basa en los módulos del modelo que establece la relación entre el cumplimiento de las premisas y el cumplimiento de los módulos. Los módulos surgieron como consecuencia de la caracterización de la gestión de los recursos humanos en el país, que mostró la falta de integración por la carencia de un eje como la idoneidad y la competencia laboral, la ausencia de algunos procesos, tales como: la comunicación empresarial y el autocontrol, además de la necesidad de perfeccionar otros procesos.



Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501- 48 2380 www.uho.edu.cu

Después de aplicada la tecnología de diagnóstico, el proceso tendrá continuidad con la instrumentación de los módulos, entre los que se pueden citar los siguientes:

Organización del trabajo: actividad esencial para lograr la máxima eficiencia y eficacia.

Seguridad y salud en el trabajo: orientada a establecer condiciones, capacidades y cultura de prevención, para que los trabajadores y la entidad se desempeñen efectivamente y sin ningún riesgo.

Selección e Integración: aplicar técnicas y procedimientos apropiados para atraer, retener y perfeccionar el capital humano.

Idoneidad demostrada y competencias laborales: el factor por excelencia del SGCH que expresa un desempeño superior de la organización y sus trabajadores.

Capacitación y desarrollo: proceso continuo, que se basa en el diagnóstico de las necesidades de los trabajadores de las empresas.

Evaluación del desempeño: medición sistemática de los niveles de eficiencia y eficacia con los que los trabajadores realizan sus actividades, a partir de la misma se elabora el plan de formación y desarrollo.

Ingresos monetarios y estimulación moral: asegura la motivación y el desempeño de los trabajadores y el colectivo laboral.

Comunicación empresarial: para garantizar la información y comunicación interna y externa con el entorno.

Autocontrol: orientados a comprobar los resultados obtenidos a partir de la implementación del SGCH y su impacto en el logro de las metas y estrategia de la empresa.

El modelo cubano amparado en la familia de las normas 3000:2007, está en franco proceso de evolución, necesita fortalecerse a partir de la gestión del conocimiento sobre esta materia, impulsando el desarrollo de las tecnologías de apoyo, promoviendo la certificación en las organizaciones de avanzada y de otras organizaciones.

Los aspectos anteriores obligan a considerar los desafíos del contexto, asociados a impulsar y fortalecer el modelo cubano de gestión integrada de capital humano, desde la visión innovadora, realizando estudios, gestionando competencias laborales, integrando los procesos de la organización y sus áreas de resultados claves. Es necesario asumir que la fuente principal de este cambio de paradigma es, sin dudas, la participación efectiva de las

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501- 48 2380 www.uho.edu.cu
personas, que asuman con creatividad y compromiso los desafíos existentes, todo ello en correspondencia con el fundamento ideológico del sistema social cubano.

1.2 Aprovechamiento del capital humano.

El aprovechamiento consiste en sacar utilidad de algo, por lo que el aprovechamiento del capital humano (aprovechamiento laboral) no es más que la utilización y uso adecuado de los conocimientos, habilidades y destrezas de la fuerza de trabajo para garantizar a la empresa una mayor productividad. Es tarea de la Dirección de los Recursos Humanos gestionar este capital de manera que, con el mínimo costo, se alcance el máximo beneficio para la entidad y el país.

La inversión en capital humano produce menos gastos y mayores ganancias cuando se trabaja en función de fortalecer el papel del trabajador desde el mismo puesto de trabajo. Dicha inversión y su óptimo aprovechamiento generan en el trabajador un estado de satisfacción laboral, familiar, y social.

Entre los factores internos y externos que puede propiciar el insuficiente aprovechamiento del capital humano se pueden citar los siguientes:

- Deficiente gestión de los recursos humanos de la empresa.
- Inexistencia de la categorización periódica y sistemática del capital humano.
- Deficiencia en la definición de los calificadores de cargo de cada puesto y contenido de trabajo.
- Los mandos de dirección mediatos e inmediatos tienen dominio en la administración del capital financiero y tecnológico, pero no están debidamente preparados en la gestión de los recursos humanos.
- El Plan de Capacitación de la empresa presenta problemas en su elaboración, planificación, concepción y divulgación.
- Los trabajadores se sienten tratados como si en realidad no fuesen el capital más importante dentro de la empresa.
- Los trabajadores sienten que no se toman en cuenta sus criterios en cuanto a los modos de producción y/o los estilos de dirección.
- No hay evaluación (diagnóstico) sistemática del capital humano.

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501- 48 2380 www.uho.edu.cu

Es necesario mencionar también que el insuficiente aprovechamiento del capital humano trae consigo implicaciones sociales, entre las que se pueden citar:

- La mayoría de las aspiraciones de los trabajadores se mueven en el orden económico-laboral, sin manifestar relación con el capital humano que se posee, aunque en el caso de los mandos de dirección se refieren algunas de índole personal y familiar.
- Los trabajadores comienzan a subvalorar la superación y capacitación. No conciben el conocimiento como nueva fuente de generación de riquezas materiales.
- Las perspectivas generacionales se dividen en dos grandes grupos: el primero donde reconocen el capital humano alcanzado por sus familiares y, el otro, donde el medio familiar propone e induce hacia un nuevo status social porque no ven provecho económico en el capital humano alcanzado.
- El entorno comunitario se muestra insatisfecho con el capital humano que genera y desarrolla la empresa.
- La influencia en la familia a partir del capital humano que se posee se comporta de manera adecuada o insignificante.
- El reconocimiento e influencia social, debido al capital humano que poseen los trabajadores, es desigual en sentido general.

El ser humano, sus conocimientos, habilidades, destrezas, normas de conducta, valores morales, éticos y estéticos, capacidades y competencias son el único y principal capital con el que cuenta cualquier país para llevar a cabo su desarrollo.

Para el aprovechamiento del capital humano hay que establecer indicadores, tanto de trabajo y salario como de utilización del fondo de tiempo laboral.

1.2.1 Indicadores de trabajo y salario.

Dentro de los indicadores de trabajo y salario tenemos:

Productividad del trabajo: la productividad va relacionada con la mejora continua del sistema de gestión de la calidad, por lo que se pueden prevenir los defectos del producto antes de llegar al usuario final, permitiendo lograr la eficiencia, eficacia y efectividad en la organización.

Varios son los conceptos dados al término productividad del trabajo, entre los que se pueden mencionar:

- Grado de eficiencia del trabajo vivo concretada a través de diferentes indicadores.
- Expresa la relación entre los volúmenes de producción o los resultados alcanzados y los gastos.
- Es la encargada de evaluar la capacidad de un sistema para elaborar los productos que son requeridos y a la vez el grado en que aprovechan los recursos utilizados, es decir, el valor agregado.

Con frecuencia la productividad se mide en términos de insumos y resultados económicos, pero los insumos y los resultados humanos y sociales son igualmente importantes. Existen diversas formas de relacionar la producción con el capital humano, pero la que refleja con mayor exactitud es la del cálculo del valor agregado bruto entre el promedio de trabajadores.

Ventas Netas: es considerado uno de los principales indicadores económicos de las empresas, principalmente con actividad comercial, se obtiene de restarle a las ventas el impuesto sobre venta y el impuesto de circulación.

Valor Agregado Bruto: es el valor del indicador que expresa el nivel de actividad una vez que le ha deducido el consumo de material y los servicios comprados a terceros.

Valor que un determinado proceso productivo adiciona al ya plasmado en la materia prima y el capital fijo (bienes intermedios), o desde el punto de vista de un productor, es la diferencia entre el ingreso y los costos de la materia prima o capital fijo.

Para poder incrementar el valor agregado se hace necesario producir lo que el mercado (cliente) valora y hacerlo con el menor consumo de recursos, todo lo cual permitirá reducir los costos y por ende incrementar los beneficios, haciendo la organización más productiva.

Promedio de trabajadores: número de trabajadores que, como promedio en un período de tiempo (mes, trimestre, año u otro), lleva a cabo las funciones de producción, fabricación, proyecto, dirección, trabajos de oficina, diseño, investigación, compras, ventas y cualesquiera sean otras funciones organizacionales de una entidad, y reciben por ello el pago de salario.

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501- 48 2380 www.uho.edu.cu

Fondo de salario: partida de gasto planificada por cada organización destinada al pago del salario en correspondencia con la cantidad y calidad del trabajo y el promedio de trabajadores.

Incluye los ingresos que salen del fondo de salario de la entidad y el descanso retribuido acumulado. El valor de este indicador debe representar solo una parte del costo de la producción, la que debe crecer mucho más que él. Cualquier incremento del fondo de salario debe estar respaldado por un incremento mayor de la producción. De la utilización racional de los recursos que la empresa dispone para el pago del salario dependerá, en gran medida, la eficiencia económica.

Salario medio: el salario medio corresponde a la medida normal que se usa para describir el nivel salarial de los trabajadores de la organización en un período de tiempo determinado. Se calcula como la suma de los salarios percibidos por todos los trabajadores de la organización, dividido por el promedio de trabajadores. Su ritmo de crecimiento no debe superar el de la productividad. Su incremento debe estar correspondido por el aumento de la producción a cuenta del aumento de la productividad. El salario medio se obtiene dividiendo el fondo de salario entre el promedio de trabajadores.

Correlación salario medio – productividad: es un indicador esencial en el logro de la eficiencia. Es la relación existente entre el índice de variación del salario medio y el índice de variación de la productividad.

Entre los factores que influyen sobre la dinámica del salario medio, se encuentran los de incremento de la productividad relativo al perfeccionamiento de la organización del trabajo, la producción, los servicios y los procesos de dirección. Dentro de este factor pueden incidir: la variación en la calificación media de los trabajadores, la mejor utilización del fondo de tiempo laboral, el pago por condiciones de trabajo anormales, el aumento en el cumplimiento de las normas.

La correlación salario medio-productividad se considera como admisible si es mayor que 0,5 y menor que 1, satisfactorio, cuando su valor es menor o igual que 0,5. Cuando es igual a 1, entonces la variación de productividad es igual a la variación de salario medio y no hay desarrollo, se consume todo lo que se produce (al margen de los precios de venta); en caso

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501- 48 2380 www.uho.edu.cu
de ser mayor que 1 los trabajadores ganan más en salario que lo que se produce, lo que significa una inversión no beneficiosa.

Gasto de salario por peso de valor agregado: representa la cantidad de salario invertido para producir un peso de valor agregado bruto. Se determina cuando se divide el fondo de salario entre el valor agregado bruto. El valor de este indicador debe de encontrarse entre 0 y 1 para ser favorable.

1.2.2 Indicadores de utilización del fondo de tiempo laboral.

Uno de los factores principales en la medición de la efectividad del capital humano en las empresas es el fondo de tiempo. Los indicadores relacionados con este aspecto constituyen una importante herramienta del nivel organizativo de la producción y el trabajo, por lo que su análisis permite detectar las reservas internas para el crecimiento de la productividad.

Fondo de tiempo calendario (FC): se refiere al fondo de tiempo total en hombres – días de que dispone la entidad, y resulta de multiplicar el promedio de trabajadores por los días calendario del período que se analiza.

Fondo de tiempo máximo utilizable (FM): es la cota superior del tiempo realmente disponible por la entidad y se obtiene de restarle al fondo de tiempo calendario, el tiempo no laborable por los trabajadores en el período, el cual incluye sábados no laborables, domingos o días de descanso, días feriados establecidos por la legislación laboral vigente y aquellas frecuencias que se deciden o consideran por el Estado, así como el tiempo dedicado a vacaciones.

Fondo de tiempo utilizado (FU): es el fondo de tiempo expresado en hombres– día de los trabajadores del registro, realmente trabajados dentro del tiempo máximo disponible de la empresa.

Fondo de tiempo no utilizado (FNU): en él se consideran las pérdidas de tiempo de trabajo, entre las cuales se incluyen:

- a) Interrupciones de días completos: estas se producen por diferentes causas que impiden la incorporación de los trabajadores a sus respectivos puestos de trabajo o en otras actividades de las empresas, entre las principales causas de interrupciones se

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501- 48 2380 www.uho.edu.cu
encuentran: la falta de energía eléctrica, de materias primas, inclemencias del tiempo, roturas de equipos, etc.

- b) Autorizaciones administrativas: generalmente estas no son superiores al término de una jornada y en caso de ser así se manifiestan como licencias sin sueldos, excepto las licencias no retribuidas al amparo de la Ley de Maternidad.
- c) Ausencias injustificadas: esta causa es expresión de la indisciplina laboral. Para su erradicación o reducción debe existir la acción conjunta de la dirección de la empresa y el sindicato, pues existen pérdidas por este concepto.
- d) Otras causas: forman parte del análisis del comportamiento de otras pérdidas como las que se producen por accidentes de trabajo y trayecto, enfermedad comunes, así como las denominadas obligaciones estatales y sociales.

Además existen dos conceptos empleados en el análisis y utilización del fondo de tiempo laboral, los cuales son:

Hombres - días: constituye la unidad de medida más generalizada en este tipo de estudio y representa la presencia o ausencia de un trabajador en la empresa.

Hombres - horas: a diferencia del anterior donde no se revelan las pérdidas de tiempo ocurridas en la jornada laboral, aquí si se logra una percepción más precisa de ese desaprovechamiento.

1.2.3 Aprovechamiento de régimen de turnos:

Se define como trabajo por turnos al método de organización del trabajo en el cual la cuadrilla, grupo, o equipo de colaboradores se sucede en los mismos puestos de trabajo para realizar la misma labor; trabajando cada cuadrilla, grupo o equipo cierto tiempo o "turno" con el fin de que la empresa pueda mantener la actividad durante mayor tiempo que el fijado por jornada o cada trabajador.

Las principales formas de trabajo por turno son:

Trabajos por turnos discontinuos: la empresa funciona menos de 24 horas al día, con una pausa diaria y habitualmente una pausa de fin de semana (este sistema generalmente consiste en dos turnos de trabajo y se denomina "de dos turnos").

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501- 48 2380 www.uho.edu.cu

Trabajo por turno semi-continuo: la empresa funciona las 24 horas del día, es decir, sin pausa diaria, pero con pausas en los fines de semana.

Trabajo por turno continuo: la empresa funciona las 24 horas del día los siete días de la semana, (sin pausa diaria ni de fin de semana, ni tampoco los días festivos o no laborables), en ellos las cuadrillas, grupos o equipos de trabajo, se pueden asignar turnos según los siguientes criterios:

1. **Turnos fijos (o permanentes):** cada persona perteneciente a un equipo que está permanentemente asignado a un turno dado (es de uso común en el sistema discontinuo o de dos turnos).
2. **Turnos de rotación o alternancia de dos turnos:** cada colaborador pretende a un equipo que alterna dos turnos de trabajo o hace una rotación entre los turnos de la mañana, de la tarde y de la noche (se utiliza en las tres formas de trabajo)

En este caso existen dos variantes:

Frecuencia de rotación: los equipos pueden cambiar de turno cada semana (es el más utilizado), o en intervalos más cortos o más largos.

Extensión del ciclo de rotación: es decir, el período para que un colaborador regrese al mismo punto y reanude la secuencia de días de trabajo y descanso a lo largo de varias semanas; depende de un sistema de turnos continuos.

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

Por lo que se calculan los indicadores:

Coefficiente de turno: Para el cálculo de este se hace necesario la cantidad de hombres días trabajados en cada uno de los turnos objeto de análisis.

Coefficiente de aprovechamiento del turno:

Cuando el coeficiente de aprovechamiento del turno es 1 no se puede afirmar aún que se han utilizado todos los puestos de trabajo debido a que el número de puestos de trabajo disponible puede ser superior al número de trabajadores en el turno mayor.

Coefficiente de continuidad:

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501- 48 2380 www.uho.edu.cu
Este coeficiente puede ser calculado para una fecha dada como la relación entre el número de trabajadores que laboran en el turno mayor y el número de puestos de trabajo (o número de plazas aprobadas).

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

1. Como resultado de multiplicar el coeficiente de aprovechamiento del régimen de turno por el coeficiente de continuidad.

Utilización de la capacidad = Coef. de aprovechamiento * Coef. de continuidad

Productividad potencial de la empresa del régimen de turno.

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

1.3 Variables independientes que influyen en el aprovechamiento del Capital

Humano: satisfacción, motivación, clima y conflicto.

1.3.1 La satisfacción laboral

La satisfacción es aquella sensación que el individuo experimenta al lograr el restablecimiento del equilibrio entre una necesidad o grupo de necesidades y el objeto o los fines que las reducen.

La satisfacción en el trabajo para muchos autores, la satisfacción en el trabajo es un motivo en sí mismo, es decir, el trabajador mantiene una actitud positiva en la organización laboral para lograr ésta. Para otros, es una expresión de una necesidad que puede o no ser satisfecha. Mediante el estudio de la satisfacción, los directivos de la empresa podrán saber los efectos que producen las políticas, normas, procedimientos y disposiciones generales de la organización en el personal. Así se podrán mantener, suprimir, corregir o reforzar las políticas de la empresa, según sean los resultados que ellos están obteniendo. La eliminación de las fuentes de insatisfacción conlleva en cierta medida a un mejor rendimiento del trabajador, reflejado en una actitud positiva frente a la organización.

Diversos autores han presentado teorías sobre la satisfacción, las cuales se pueden agrupar en tres grandes enfoques:

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501- 48 2380 www.uho.edu.cu

- Un primer enfoque, basado en el modelo de las expectativas, plantea que la satisfacción laboral está en función de las discrepancias percibidas por el individuo entre lo que él cree debe darle el trabajo y lo que realmente obtiene como producto o gratificación.
- Un segundo enfoque teórico, plantea que la satisfacción en el trabajo es producto de la comparación entre los aportes que hace el individuo al trabajo y el producto o resultado obtenido. Esta misma tendencia llamada equidad plantea también que esta satisfacción o insatisfacción es un concepto relativo y depende de las comparaciones que haga el individuo en términos de aporte y los resultados obtenidos por otros individuos en su medio de trabajo o marco de referencia.
- La teoría de los dos factores plantea que existen dos tipos de factores motivacionales; un primer grupo, extrínsecos al trabajo mismo, denominados "de higiene o mantención", entre los que podrán enumerarse: el tipo de supervisión, las remuneraciones, las relaciones humanas y las condiciones físicas de trabajo y un segundo grupo, intrínsecos al trabajo, denominados "motivadores", entre los que se distinguen: posibilidades de logro personal, promoción, reconocimiento y trabajo interesante. Los primeros son factores que producen efectos negativos en el trabajo si no son satisfechos, pero su satisfacción no asegura que el trabajador modifique su comportamiento. En cambio, los segundos son factores cuya satisfacción si motivan trabajar y desplegar un mayor esfuerzo.

Estos tres enfoques son complementarios y se pueden resumir diciendo que "la satisfacción en el trabajo nos muestra las discrepancias entre lo que un individuo espera obtener en su trabajo en relación a lo que invierten en él y los miembros de su grupo de referencia, y lo que realmente obtiene él, en comparación con sus compañeros, siendo diferentes las actitudes si se trata de factores extrínsecos o intrínsecos al trabajo mismo.

1.3.2 La motivación laboral.

Robbins propone el concepto de motivación laboral como la voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzo para alcanzar las metas organizacionales, voluntad que está condicionada por la capacidad que tiene ese esfuerzo para satisfacer alguna necesidad individual. En tanto que la motivación general se ocupa del esfuerzo para alcanzar cualquier meta.

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501- 48 2380 www.uho.edu.cu

La década de 1950 fue un periodo fructífero para el desarrollo de los conceptos de la motivación. En esa época se formularon teorías específicas que, aunque han recibido fuertes ataques y ahora se consideran de validez dudosa, probablemente continúen siendo las explicaciones mejor conocidas para la motivación de los empleados. Como veremos posteriormente, estas teorías representan la base de la cual han partido las teorías contemporáneas; y los practicantes de la administración las utilizan junto con su terminología para explicar la motivación de los empleados. (pág.3 material docente de gestión).

La motivación es uno de los factores que requieren una mayor atención en la Gestión de Recursos Humanos .El objetivo fundamental que se persigue es analizar el proceso de motivación y describir las diferentes teorías motivacionales.

En esta definición los tres aspectos fundamentales son:

Esfuerzo: medida de intensidad pues cuando alguien está motivado hace un gran esfuerzo. Aunque es probable que los niveles de esfuerzo no siempre conduzcan a los resultados de desempeño que se esperan.

Necesidades: se refiere a alguna carencia física o psicológica que hace deseable ciertos resultados.

Metas organizacionales: inherentes a la definición de motivación esta el requisito de que las necesidades del individuo sean compatibles y consistentes con las metas organizacionales.

Teorías contemporáneas de la motivación

Las teorías de motivación desarrollada por Maslow y por Herzberg las cuales son muy relativas. La contribución de estas teorías pueden resumirse en:

- Los individuos pueden verse como poseedores de necesidades o motivos generalizados atendiendo a las necesidades fisiológicas o de autorrealización.
- Estas necesidades y motivos pueden entenderse como una influencia directa sobre el comportamiento.
- El comportamiento se explica a través de una necesidad o motivo.
- Existe un conflicto básico entre las necesidades de los individuos y los objetivos de organizaciones.

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501- 48 2380 www.uho.edu.cu

-Este conflicto de resuelve e la estructura organizacional.

-La mejor forma de organización es aquella que busca optimizar la satisfacción de las necesidades individuales u organizacionales.

-Las teorías anteriores son bien conocidas, pero, desafortunadamente, no han salido bien libradas cuando se examinan más de cerca. Estas teorías representan la realidad de la explicación de la motivación de los empleados.

Las teorías relacionadas con la motivación explican la manera en que son motivados los individuos .Algunos autores identifican estas teorías como:

-Teorías de contenido (satisfacción): estas teorías son las que estudian y consideran los aspectos que pueden motivara las personas, tales como sus necesidades, sus aspiraciones y nivel de satisfacción de estas. Dentro de estas podemos citar las siguientes:

Teoría de la jerarquía de necesidades.

La teoría más conocida de la motivación es la jerarquía de necesidades de Abraham Maslow. Él presenta la hipótesis de que dentro de todo ser humano existe una jerarquía de las siguientes cinco necesidades.

1. Fisiológicas: incluye el hambre, la sed, el abrigo, el sexo y otras necesidades corporales.
2. De seguridad: incluye la seguridad y protección de daños físicos y emocionales.
3. Sociales: incluye afectos, la sensación de pertenencia, aceptación y amistad.
4. De estima: incluye factores internos de estima, como el respeto a uno mismo, la autonomía y los logros; y factores externos como el status, el reconocimiento y la atención.
5. De autorrealización: el impulso de ser lo que se es capaz de ser; incluye el crecimiento, alcanzar el potencial de uno y la autosatisfacción.

A medida que se satisface cada una de estas necesidades en lo sustancial, el siguiente nivel de necesidades se vuelve dominante. En términos de la figura (Anexo# 4), el individuo sube por los escalones de la jerarquía. Desde el punto de vista de la motivación, la teoría indica que, aunque ninguna necesidad se satisface siempre, una necesidad que ha quedado en gran parte satisfecha ya no motiva. De manera que si uno desea motivar a alguien, de

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501- 48 2380 www.uho.edu.cu

acuerdo con Maslow, necesita comprender en qué nivel de la jerarquía está en la actualidad, y enfocarse a la satisfacción de las necesidades en ese nivel o el siguiente superior. Maslow separa las cinco necesidades en órdenes superior e inferior. Describió las necesidades fisiológicas y de seguridad como de orden inferior, y las sociales, de estima y de autorrealización como necesidades de orden superior. Esta diferenciación entre los dos órdenes se hizo a partir del criterio de que las necesidades de orden superior quedan satisfechas en lo interno (dentro de la persona), mientras que las necesidades de orden inferior quedan satisfechas predominantemente en lo externo (por el pago, los contratos sindicales y el ejercicio de un puesto, por ejemplo). De hecho, la conclusión natural a la que se debe llegar partiendo de la clasificación de Maslow es que, en tiempos de abundancia económica, casi todos los trabajadores con empleos permanentes han satisfecho de manera considerable sus necesidades de orden inferior.

Teoría de la motivación-higiene.

El psicólogo Frederick Herzberg propuso la teoría de la motivación-higiene. En la creencia de que la relación de un individuo con su trabajo es básica, y de que su actitud hacia este trabajo bien puede determinar el éxito o fracaso del individuo. De acuerdo con Herzberg, los factores que llevan a la satisfacción en el puesto son separados y distintos de aquellos que conducen a la insatisfacción en el puesto. Por tanto, los administradores que procuran eliminar factores que crean la insatisfacción en el puesto pueden traer la paz, pero no necesariamente la motivación. Estarán aplacando a su fuerza de trabajo, en lugar de motivarla. Como resultado, Herzberg ha indicado que características como las políticas y la administración de la empresa, la supervisión, las relaciones interpersonales, las condiciones de trabajo y los sueldos pueden conceptuarse como factores de higiene. Cuando son adecuados, la gente no estará insatisfecha; sin embargo, tampoco estará satisfecha. Si deseamos motivar a la gente en su puesto, Herzberg sugiere dar énfasis a los logros, el reconocimiento, el trabajo mismo, la responsabilidad y el crecimiento. Éstas son las características que la gente encuentra intrínsecamente gratificantes.

Estas teorías han recibido un amplio reconocimiento, en particular entre los administradores profesionales. Se puede atribuir esto a la lógica intuitiva y a la facilidad de su comprensión. Sin embargo, la investigación no respalda en general dichas teorías Maslow y Herzberg no

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501- 48 2380 www.uho.edu.cu
proporcionaron una verificación empírica, y varios estudios que intentaron respaldar sus teorías encontraron que no había apoyo para las mismas.

Las teorías anteriores son bien conocidas, pero, desafortunadamente, no han salido bien libradas cuando se examinan más de cerca. Varias teorías contemporáneas tienen un elemento en común: cada una tiene un grado razonable de documentación que apoya su validez. Desde luego, esto no significa que las teorías sean correctas y no estén sujetas a discusión. Estas teorías representan la realidad de la explicación de la motivación de los empleados.

Teoría ERC

Clayton Alderfer, de Yale University, ha remodelado la jerarquía de necesidades de Maslow para ajustarla con los resultados de la investigación empírica. A su jerarquía remodelada de necesidades se le llama teoría ERC.

Alderfer plantea que hay tres grupos de necesidades primarias: existencia, relaciones y crecimiento; de allí el nombre de teoría ERC:

El grupo de la existencia se ocupa de satisfacer nuestros requerimientos básicos de la existencia material. Incluye los renglones que Maslow considera necesidades fisiológicas y de seguridad.

El segundo grupo de necesidades es el de las relaciones, la necesidad que tenemos de mantener relaciones interpersonales importantes. Estos deseos sociales y de status exigen la interacción con otras personas, si es que han de quedar satisfechos, y coinciden con la necesidad social de Maslow y el componente externo de clasificación de la estima. Por último, Alderfer incluye las necesidades de crecimiento; un deseo intrínseco de desarrollo personal. Estas necesidades incluyen el componente intrínseco de la categoría de estima de Maslow y las características incluidas en la autorrealización.

En resumen, la teoría ERC argumenta, al igual que Maslow, que las necesidades satisfechas de orden inferior conducen al deseo de satisfacer necesidades de orden superior; pero las necesidades múltiples pueden operar al mismo tiempo como motivador, y la frustración al intentar satisfacer una necesidad de nivel superior puede dar como resultado la regresión a una necesidad de nivel inferior.

La teoría ERC es más consistente con el conocimiento que tenemos de las diferencias individuales entre la gente. Variables como la educación, los antecedentes familiares y el ambiente cultural pueden modificar la importancia o la fuerza impulsora que tiene un grupo de necesidades para un individuo determinado

Teoría de las expectativas

En la actualidad, una de las explicaciones de la motivación aceptadas más ampliamente es la teoría de las expectativas, de Víctor Vroom. La teoría de las expectativas dice que un empleado se motiva para ejercer un alto nivel de esfuerzo cuando cree que ese esfuerzo llevará a una buena evaluación de su desempeño; una buena evaluación dará lugar a recompensas organizacionales, como bonificaciones, incrementos de salario o un ascenso; y las recompensas satisfarán las metas personales del empleado. Por tanto, la teoría se enfoca en tres relaciones.

1. Relación esfuerzo-desempeño: la probabilidad que percibe el individuo de que ejercer una cantidad determinada de esfuerzo llevará al desempeño.

2. Relación desempeño-recompensa: el grado hasta el cual el individuo cree que desempeñarse a un nivel determinado lo conducirá al logro de un resultado deseado.

3. Relación recompensas-metas personales: el grado hasta el cual las recompensas organizacionales satisfacen las metas o necesidades personales de un individuo y lo atractivas que son esas posibles recompensas para la persona.

La teoría de las expectativas ayuda a explicar la razón por la que muchos trabajadores no están motivados en sus puestos y simplemente trabajan al mínimo. En resumen, la clave de la teoría de las expectativas es la comprensión de las metas de un individuo y los vínculos existentes entre el esfuerzo y el desempeño, entre el desempeño y la recompensa y, por último, entre la recompensa y la satisfacción de las metas individuales. Como modelo de contingencia, la teoría de las expectativas reconoce que no hay un principio universal que explique las motivaciones de todas las personas. Además, el simple hecho de que comprendamos las necesidades que una persona procura satisfacer no asegura que el individuo mismo perciba que el alto desempeño conduce necesariamente a la satisfacción de esas necesidades.

1.3.3 El clima laboral

"El clima laboral es la cualidad surgida por la interacción de las condiciones de trabajo, la organización del trabajo, la participación de los trabajadores, la comunicación y las relaciones que se establecen en el proceso de producción y servicios, que influye en la motivación, la satisfacción, el rendimiento laboral y el comportamiento disciplinado y productivo de los trabajadores, y en los resultados de la organización." (Norma Cubana 3002:2007).

Según Chiavenato (Chiavenato, Adalberto, 2006) esta variable grupal, se refiere al ambiente interno existente entre los miembros de la organización y está íntimamente relacionada con el grado de motivación de sus participantes.

El concepto de clima organizacional comprende un cuadro más amplio y flexible de la influencia ambiental sobre la motivación. Es la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que:

- Es percibida o experimentada por los miembros de la organización.
- Influye en su comportamiento.

Se refiere específicamente a las propiedades motivacionales del ambiente organizacional, o sea, aquellos aspectos del clima que lleva a provocar diferentes especies de motivación.

El clima laboral es el medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano. Influye en la satisfacción y por lo tanto en la productividad. Está relacionado con el "saber hacer" del directivo, con los comportamientos de las personas, con su manera de trabajar y de relacionarse, con su interacción con la empresa, con las máquinas que se utilizan y con la propia actividad de cada uno.

Es la alta dirección, con su cultura y con sus sistemas de gestión, la que proporciona -o no- el terreno adecuado para un buen clima laboral, y forma parte de las políticas de personal y de recursos humanos la mejora de ese ambiente con el uso de técnicas precisas. Mientras que un "buen clima" se orienta hacia los objetivos generales, un "mal clima" destruye el ambiente de trabajo ocasionando situaciones de conflicto y de bajo rendimiento.

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

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501- 48 2380 www.uho.edu.cu

1. Factores motivacionales y de satisfacción laboral: Estímulos morales y materiales, actividades culturales y deportivas.
2. Factores físicos-ambientales: Mejoramiento de las condiciones de vida, de trabajo y de seguridad y salud en el trabajo.
3. Factores psicosociales y organizativos: Comunicación institucional, participación de los trabajadores en la vida de la organización.
4. Acceso a la capacitación y desarrollo” (Norma cubana 3002:2007).

Existen rasgos que caracterizan los estudios de clima laboral, tales como:

1. La participación del personal desde el inicio del proceso.
2. La realización del análisis de los datos desde una estrategia de solución de problemas.
3. La integración en el proceso normal de dirección.

La conclusión de los estudios de clima laboral ha de ser tomada en cuenta por los responsables de dirección e incluirlas en los planes de la empresa, si se quiere que los estudios sean instrumentos de cambio.

1.3.4 Los conflictos laborales

El enfoque primitivo del conflicto suponía que todo conflicto era malo. Se veía esta variable de forma negativa y se utilizaba como sinónimo de términos como violencia, destrucción e irracionalidad para reforzar su connotación negativa. Por definición, el conflicto era dañino y debía evitarse.

Mientras el punto de vista de relaciones humanas aceptaba el conflicto, el punto de vista interaccionista lo estimula sobre la base de que un grupo armonioso, apacible, tranquilo y cooperador está propenso a volverse estático, apático y sin capacidad de respuesta a las necesidades de cambio y de innovación. Por tanto, la contribución principal del punto de vista interaccionista consiste en alentar a los líderes de grupo a mantener un nivel mínimo y continuo de conflicto lo suficiente para mantener al grupo viable, con autocrítica y creador.

Más bien, estos apoyan las metas de grupo y mejoran su desempeño; éstas son formas funcionales, constructivas de conflicto. Además, existen algunos que disminuyen el desempeño de grupo; éstas son las formas disfuncionales o destructivas.

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501- 48 2380 www.uho.edu.cu

El conflicto es constructivo cuando mejora la calidad de las decisiones, estimula la creatividad e innovación, alienta el interés y curiosidad entre los miembros del grupo, proporciona el medio al través del cual se pueden discutir los problemas y liberar la tensión y fomenta un ambiente de autoevaluación y cambio. Las evidencias sugieren que puede mejorar la calidad de las decisiones al permitir que se ponderen todos los puntos de vista en decisiones importantes, especialmente aquellos desusados o que son sostenidos por una minoría.

El conflicto puede tener diversas consecuencias: positivas y negativas (puede llegar a ocurrir...):

Positivas

1. Estimula a las personas (energiza).
2. Fortalece sentimientos de identidad.
3. Despierta la atención ante los problemas.
4. Pone a prueba las estructuras de poder dentro de la organización

Negativas

1. Sentimientos de frustración, hostilidad y ansiedad.
2. Presión grupal (aumenta cohesión).
3. Desvío de energías productivas.
4. Bloqueo de iniciativas ajenas.
5. Tensión circular y fricción en las relaciones interpersonales.

Es un antídoto para el pensamiento de grupo. No permite que el grupo firme en blanco las decisiones que puedan basarse en supuestos débiles, una consideración inadecuada de las alternativas relevantes u otras debilidades. El conflicto, fomenta la generación de nuevas ideas, promueve la reevaluación de metas y actividades del grupo e incrementa la probabilidad de que el grupo responda al cambio.

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

- Conflictos entre la Sede Central y sus Subsidiarias.
- Conflictos entre jefes de departamento.
- Conflictos entre el jefe y sus subordinados (y viceversa).

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501- 48 2380 www.uho.edu.cu

- Conflictos entre personas de un mismo departamento.
- Conflicto entre los objetivos de la organización y los objetivos individuales de sus miembros.
- Conflicto entre el individuo y su trabajo.

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

1.4 Formulación de Estrategias.

La Visión es una representación de cómo se cree que deba ser el futuro del subsistema de Gestión del Capital Humano 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.

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 y para facilitar el trabajo de evaluación de estos factores, puede ser muy útil el empleo de la Matriz de Evaluación de Factores Internos, 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 industria dada. 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).

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501- 48 2380 www.uho.edu.cu

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.

Sin importar el número de factores por incluir, el resultado total ponderado puede oscilar de un resultado bajo de 1 a otro alto de 4 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.

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 del área. 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 cuyo desarrollo es similar a la de FEFI 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 y 1 a cada factor, siguiendo el criterio de la importancia de ellos sobre el desempeño de la organización. 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).
3. Multiplicar la ponderación de cada factor por su clasificación, para establecer el resultado ponderado para cada variable.
4. 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

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501- 48 2380 www.uho.edu.cu
 externa favorable caracterizada por oportunidades, por su parte las que obtengan valores inferiores a 2,5 mostrarán una situación externa donde predominan las amenazas.

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 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.

- Las estrategias FO se basan en el uso de las fortalezas internas de una organización con el objeto de aprovechar las oportunidades externas.
- Las estrategias DO tienen como objetivo la mejora o eliminación de las debilidades internas, valiéndose de las oportunidades externas.
- Las estrategias FA se basan en la utilización de las fortalezas de una empresa para evitar o reducir el impacto de las Amenazas externas.
- Las estrategias DA tienen como objetivo eliminar las debilidades internas y eludir las amenazas externas.

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.
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.



Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501- 48 2380 www.uho.edu.cu

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 relativamente sencilla y de ahí su atractivo. 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.

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. Se hace necesario tomar decisiones objetivas sobre cuál es la más favorable y de ahí la importancia de esta cuarta y última etapa.

Capítulo II: Análisis del Aprovechamiento del Capital Humano en el Aeropuerto “Frank País García”.

2.1: Procedimiento para la realización del análisis del aprovechamiento del capital humano. (Anexo# 5)

ETAPA I: Condiciones Organizativas y Estructurales

Paso1: Caracterización de la organización.

Debe incluir los siguientes aspectos: nombre de la organización, reseña histórica, subordinación, localización, clasificación, objeto social, cartera de productos o servicios, estructura organizativa, principales clientes, proveedores, competidores.

Paso2: Inventario de personal.

El inventario de personal constituye la herramienta básica para la Gestión del Capital Humano, y sirve de base para la toma de decisiones. Es aquí donde se recopilan todos los datos personales y profesionales que engloban las características de los recursos humanos de la organización. Estos inventarios constituyen un registro sobre la composición del personal. Debe incluir los siguientes aspectos:

- ✓ Cantidad de trabajadores que componen la plantilla y su cumplimiento.
- ✓ Cantidad de trabajadores por categorías ocupacionales.
- ✓ Distribución de la plantilla por sexo.
- ✓ Nivel cultural.
- ✓ Composición por edades (pirámide de edades).
- ✓ Antigüedad.
- ✓ Grado de implicación del personal en el proceso de producción o servicios.
- ✓ Por ciento de profesionales en los distintos departamentos.
- ✓ Índice de jerarquización
- ✓ Otros datos de interés

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501- 48 2380 www.uho.edu.cu
Realizar una valoración sobre la composición demográfica de la organización.

Paso3: Involucramiento.

Se deben desarrollar acciones que propicien el compromiso de los trabajadores de la entidad, mediante el desarrollo de sesiones de trabajo en grupo, donde se exponga la importancia de la investigación y el procedimiento a utilizar.

Paso4: Creación del grupo de trabajo.

Debe estar conformado por el director de la empresa, especialistas de recursos humanos, jefes de áreas con conocimiento del tema, sindicato, algunos trabajadores que tengan poder de experto, e investigadores en el tema.

En este paso se definirán las responsabilidades de los miembros del grupo de trabajo, con respecto a la aplicación del procedimiento y a las fechas de cumplimiento de las actividades. Además se validará el nivel de competencia de los expertos seleccionados, para ello se utilizará el programa de Dr. Tomás Torralba.

Paso5: Capacitación.

Se debe capacitar al personal en las nuevas tendencias de la gestión de los recursos humanos, las etapas de desarrollo del procedimiento y las técnicas a emplear.

ETAPA II: Diagnóstico Preliminar

Paso1: Diagnóstico del Sistema de Gestión de los Recursos Humanos.

En esta etapa se realiza un diagnóstico preliminar para determinar los principales problemas que presenta el SGCH en una organización, según los criterios de los expertos seleccionados. Se utilizarán como herramientas fundamentales las entrevistas y encuestas para recopilar la información y definir que el aprovechamiento constituye uno de los problemas de la organización.

Paso2: Definir las causas que limitan el aprovechamiento del capital humano.

Para iniciar el estudio de esta variable se debe utilizar el diagrama de Ishikawa o causa efecto para determinar las causas y subcausas que inciden en el insuficiente aprovechamiento del capital humano. Se aplica una encuesta a los expertos para identificar las principales causas utilizando técnicas para llegar a consenso.

ETAPA III: Análisis del Aprovechamiento del Capital Humano

Paso1: Análisis de los indicadores de trabajo y salario.

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

Entre los indicadores fundamentales se encuentran:

- ✓ Valor de la producción y/o ingresos (bruto, mercantil).
- ✓ Valor agregado bruto.
- ✓ Promedio de trabajadores.
- ✓ Fondo de salario.
- ✓ Productividad del trabajo.
- ✓ Salario medio.
- ✓ Correlación salario medio- productividad.
- ✓ Gasto de salario por \$ de valor agregado bruto.

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

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

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

- Que ambos disminuyan: si el salario medio se reduce más que la productividad, será económicamente favorable el resultado.

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501- 48 2380 www.uho.edu.cu

- Que la productividad aumente y el salario medio se reduzca; en este caso la correlación es económicamente positiva para cualquier valor.
- Cuando disminuye el índice de productividad y crece el salario medio; la correlación será negativa.

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

Se incrementan los gastos de salario por \$ de valor agregado bruto por ende aumenta el costo de producción.

El análisis del costo de salario por peso de valor agregado bruto y la correlación salario medio- productividad permite determinar el salario gastado sin contrapartida material, mediante la expresión:(Anexo# 1)

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

-Crecimiento injustificado del promedio de trabajadores; no se tuvo en cuenta el personal vinculado directamente a la producción (directivos, administrativos y de servicios) que debe irse reduciendo gradualmente por vía del perfeccionamiento de la estructura por categoría ocupacional.

-Sobre cumplimiento del nivel planificado del salario medio debido a infracciones del sistema de tarifas, deficiencias en la organización, la normación y la aplicación incorrecta del sistema de estimulación material.

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

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

Paso2: Análisis de la utilización del fondo de tiempo laboral.

El fondo de tiempo es uno de los factores principales en la medición de la efectividad del capital humano ocupado en las empresas. Los indicadores relacionados en este aspecto constituyen una importante herramienta del nivel organizativo de la producción y el trabajo,

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501- 48 2380 www.uho.edu.cu por lo que su análisis permite detectar las reservas internas para el crecimiento de la productividad.

Dentro de los indicadores que caracterizan el fondo de tiempo laboral, se encuentran:

- ✓ Fondo de tiempo calendario (FC)
- ✓ Fondo de tiempo máximo utilizable (FM)
- ✓ El tiempo no laborable que incluye:
 - Fondo de tiempo utilizado (FU)
 - Fondo de tiempo no utilizado (FNU), que incluye:
 - a) Interrupciones de días completos
 - b) Autorizaciones administrativas
 - c) Ausencias injustificadas
 - d) Otras causas

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

- a) Índice de aprovechamiento de la jornada laboral
- b) Índice de utilización del fondo de tiempo
- c) Índice de ausencias
- d) Índice de ausentismo

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

Paso3: Aprovechamiento de régimen de turnos.

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

Se calculan los indicadores:

Coeficiente de turno

Para calcular este se hace necesario la cantidad de hombres días trabajados en cada uno de los turnos objeto de análisis.

Coeficiente de aprovechamiento del turno:

Cuando el coeficiente de aprovechamiento del turno es 1 no se puede afirmar aún que se han utilizado todos los puestos de trabajo debido a que el número de puestos de trabajo disponible puede ser superior al número de trabajadores en el turno mayor.

Coeficiente de continuidad

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

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

1. Como resultado de multiplicar el coeficiente de aprovechamiento del régimen de turno por el coeficiente de continuidad.

Utilización de la capacidad = Coef. de aprovechamiento * Coef. de continuidad

Productividad potencial de la empresa del régimen de turno.

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

Paso4: Análisis de las variables independientes que limitan el aprovechamiento del capital humano: motivación, satisfacción, clima y conflicto.

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

- ✓ La satisfacción laboral.
- ✓ La motivación laboral.

✓ El clima laboral.

✓ Conflicto laboral.

Para analizar el comportamiento de las variables seleccionadas se diseña una encuesta detallada que permite recoger suficiente información acerca del nivel de motivación, satisfacción, clima y conflicto laboral, para su aplicación se debe calcular el tamaño de la muestra por métodos estadísticos.

Las encuestas recogen una serie de datos generales que permite evaluar las variables demográficas los cuales deben ser procesados.

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 con el colectivo entre otras.

Para profundizar en el estudio de la motivación se recomienda utilizar algunas de las teorías motivacionales. La información obtenida mediante estas encuestas permite conocer cuáles son las necesidades que predominan en cada caso tomando como patrón el criterio de clasificación de ambos autores. La entrevista a trabajadores o directivos es también un método efectivo para determinar la influencia que tienen estas variables en el aprovechamiento laboral. Para el caso del estudio del clima laboral se sugiere utilizar el cuestionario que aparece en el (Anexo# 22).

ETAPA IV: Formulación de Estrategias.

El procedimiento culmina con esta etapa, que permite la retroalimentación del sistema y la formulación de estrategias para dar solución a los problemas detectados. Para lo cual se recomienda:

- Formular o revisar la misión y visión del área de Capital Humano de la organización.
- Realizar el diagnóstico estratégico interno y externo.
- Formular las estrategias a la organización a través del uso de herramientas matriciales.

2.2: Aplicación del procedimiento para el análisis del aprovechamiento del capital humano en el Aeropuerto “Frank País Gracia”.

Etapas I: Condiciones Organizativas y Estructurales

Paso1: Caracterización de la organización.

La Empresa Cubana de Aeropuertos y Servicios Aeronáuticos ECASA S.A. de la Zona Oriente Norte se encuentra ubicada en la Carretera Central KM 11½ vía a Bayamo, municipio y provincia Holguín, abarca dos Aeropuertos Internacionales: “Frank País García” en Holguín y “Sierra Maestra” en Manzanillo, dos nacionales “Carlos Manuel de Céspedes” en Bayamo y “Orestes Acosta” en Moa.

El Aeropuerto “Frank País García” quedó oficialmente inaugurado el día 10 de noviembre de 1966, con el aterrizaje de la aeronave matrícula CU-T 877 de la línea aérea Cubana de Aviación. El 27 de Julio de 1996 es inaugurada la Terminal Internacional por el Comandante en Jefe Fidel Castro Ruz, adoptando así la categoría de Aeropuerto Internacional. En esta fecha, por tan importante acontecimiento nuestra provincia fue elegida como sede.

Objeto social

La empresa cuenta con el siguiente objeto social aprobado en Enero 2014 según RS-12611 por el Ministro de Economía y Planificación:

1. Prestar servicios de tránsito aéreo, meteorológicos, de telecomunicaciones y comunicaciones e información aeronáutica, servicios de búsqueda y salvamento, de ayuda a la navegación aérea y de vigilancia.
2. Brindar servicios de asistencia en tierra a aeronaves y pasajeros.
3. Comercializar combustibles y sus derivados, lubricantes y líquidos especiales para aeronaves y para el transporte terrestre que se utilice para la prestación de servicios en las instalaciones aeroportuarias y aeronáuticas.

Estructura organizativa

El consejo de dirección del Aeropuerto Internacional Frank País García de la Empresa ECASA S.A. está compuesto por una Dirección General, 4 Unidades Aeroportuarias (Holguín, Moa, Bayamo y Manzanillo), 6 Unidades de Apoyo y 2 Departamentos, cada una representada por un cuadro centro, con especialistas y funcionarios que contribuyen en el cumplimiento de los objetivos de su razón social. El organigrama de la empresa representa



Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501- 48 2380 www.uho.edu.cu una estructura departamental por funciones, ya que todas las actividades se encuentran agrupadas de acuerdo con las funciones que ejecuta la entidad. (Anexo# 6)

MISIÓN

“Garantizar los servicios aeroportuarios, aeronáuticos, comerciales y de aprovisionamiento de combustibles de acuerdo a los estándares de seguridad, regularidad y eficiencia establecido para la aviación civil internacional a tripulaciones, aerolíneas, pasajeros, concesionarios y demás clientes, con el objetivo de satisfacer sus expectativas y lograr mejoras constantes en los parámetros de rentabilidad”.

VISIÓN

Distinguirnos por la eficiencia y calidad de nuestros servicios del resto de las Zonas Aeroportuarias del país y de los aeropuertos del área del Caribe.

Consolidarnos como el Tercer Mayor Aeropuerto del País, de acuerdo a la cantidad de Pasajeros, Cargas y Aeronaves atendidas en nuestras Instalaciones Aeroportuarias.

Caracterizarnos por ofrecer a los clientes la imagen de ser empresas abiertas a la sociedad, comprometidas con su trabajo y motivadas a brindar un servicio de elevada calidad, sensible ante los problemas y necesidades de los clientes y con un interés marcado en mejorar continuamente la eficiencia y eficacia de los servicios prestados.

Como competidores nacionales se encuentran los aeropuertos “Jardines del Rey” de Cayo Coco, “Abel Santamaría” de Santa Clara y “Juan Gualberto Gómez” de Varadero. Como competidores extranjeros en la zona del Caribe se encuentra el aeropuerto “Joaquín Balaguer” de Santo Domingo.

Para el buen funcionamiento de una organización, uno de los elementos a tener en cuenta son los proveedores y sus principales suministros. En este grupo se incluyen todas las empresas e instituciones que ofertan productos o servicios, los cuales se reflejan en la siguiente tabla.

Principales proveedores	Renglones que se suministran
Oro Rojo	Alimentación

EI QUIM	Productos Químicos para el tratamiento del agua
AT Comercial	Alimentación; Productos Químicos e Insumos
ETECSA S.A	Servicios de Comunicación
Empresa Eléctrica	Energía Eléctrica
COPEXTEL	Servicios Informáticos, Material de oficina, productos químicos
Cupet	Combustible
MOVITEL	Servicios de Comunicación
ITH	Alimentación; Productos Químicos e Insumos

Del total de proveedores con que cuenta la entidad, estos son los que tienen mayor impacto sobre sus operaciones.

Para la complementación de servicios de ventas minoristas, gastronómicos, de cambio y recambio de moneda, se cuenta con la participación de CIMEX, CADECA, Fondo de Bienes Culturales, Propaganda Nacional, EGREM, Caracol, Correos de Cuba y Artex, entidades que no forman parte del proceso principal de la empresa pero contribuyen en gran medida al incremento de la satisfacción del cliente durante su estancia en la instalación.

Dentro de los procesos operacionales de la ECASA S.A, se encuentran los Servicios en Aeropuertos a Aeronaves y Pasajeros (servicios de Handling), comprendiendo los servicios siguientes: coordinación y supervisión; servicio a pasajeros; servicio a aeronaves en rampa; servicio de control de la carga y servicio de apoyo e información. Para llevar a cabo estos servicios se cuenta con los departamentos de Operaciones, Dpto. de Servicios a Pasajeros y el Dpto. de Línea de Vuelos.

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501- 48 2380 www.uho.edu.cu

Es preciso señalar que las operaciones de Inmigración, Aduana, Comisaría y Fitosanitario aunque forman parte del proceso de servicios que se presta a aeronaves en rampa, no pertenecen a la entidad objeto de estudio sino a otras entidades del territorio.

Paso2: Inventario de personal.

En este paso es donde la empresa pone su destino en juego ya que es el punto de partida antes de iniciar cualquier actividad de selección de personal, primero tiene que conocer lo imprescindible sobre el personal disponible (Inventario de personal). Por ende es este el instrumento que nos permite realizar la recopilación de los datos personales y profesionales más significativos que caracterizan el capital humano en la organización.

Para esto se realizó la búsqueda en tablas y gráficos, donde se exponen las características concretas de la fuerza laboral. La siguiente tabla expone la cantidad de trabajadores aprobados en la plantilla de la empresa y como están distribuidos por categorías.

✓ **Composición por categoría ocupacional(Anexo# 7)**

Tabla 1

Categorías	Plantilla Aprobada	Contratos Indeterminados				Contratos Determinados				Total de Empleados			
		M	F	T	%	M	F	T	%	M	F	T	%
Operarios	205	159	28	187	43,79	23	-	23	43,4	182	28	210	43,75
Servicios	121	39	79	118	27,63	5	18	23	43,4	44	97	141	29,38
Administrativos	12	3	9	12	2,81	-	-	-	-	3	9	12	2,5
Técnicos	103	47	46	93	21,78	3	4	7	13,21	50	50	100	20,83
Cuadros	19	15	2	17	3,98	-	-	-	-	15	2	17	3,54
TOTAL	460	263	164	427	100	31	22	53	100	294	186	480	100

El Aeropuerto Frank País García está compuesto por una plantilla aprobada de 460 trabajadores, de ellos 205 en la categoría de operarios, 121 en la de servicios, 103 técnicos, 19 cuadros y 12 administrativos. La empresa distribuye el total de trabajadores mediante dos tipos de contratos, los Indeterminados y los Determinados. Con respecto a este primero se puede apreciar que está compuesto por un total de 263 trabajadores del sexo masculino y 164 del femenino. La mayor cantidad de trabajadores se encuentra en la categoría de operarios con 159 hombres y 28 mujeres que suman entre ellos un total de 187

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501- 48 2380 www.uho.edu.cu

trabajadores, representando el 43.79% del total que es de 427 trabajadores. Los que le siguen son los de servicio que son 39 hombres y 79 mujeres, convirtiéndose en la única categoría que posee mayor representación femenina para un total de 118 trabajadores con un 27.63% respecto al total. Otros que tienen un gran número de trabajadores son los técnicos con 93 los que están divididos en 47 hombres y 46 mujeres siendo uno de los que mayor estabilidad mantienen en la empresa y constituyen el 21.78%. Las dos categorías que restan son las que menor cantidad de trabajadores poseen, los cuadros con 15 hombres y solamente 2 mujeres y los administrativos con 3 hombres y 9 mujeres que representan un 3.98% y un 2.81% respectivamente. En el caso de los Determinados existe una mayor paridad en cuanto a cantidad de trabajadores entre las categorías de servicios y la de operarios ya que tienen la misma cantidad de trabajadores lo que los de servicios con 5 hombres y 18 mujeres y los operarios están conformados por 23 hombres sin representación femenina por lo que entre los dos conforman el 76.8% del total que es de 53 trabajadores y con un 13.21% se encuentran los técnicos con un total de 7 trabajadores que de ellos 4 son mujeres y 3 son hombres. Estos dos tipos de contratos reúnen 480 trabajadores de los cuales 294 son hombres siendo el 61.25% y las mujeres 186 siendo el 38.75% demostrando esto que todavía se tiene que trabajar mucho para que existan nóminas o plantillas más equilibradas con respecto al sexo.

✓ **Distribución de la plantilla por sexo.(Anexo# 8)**

Tabla 2

Categorías	Hombres	%	Mujeres	%	Total	%
Operarios	182	61.90	28	15.05	210	43.75
Servicios	44	14.97	97	52.15	141	29.38
Administrativos	3	1.02	9	4.84	12	2.5
Técnicos	50	17.01	50	26.88	100	20.83
Cuadros	15	5.10	2	1.08	17	3.54

TOTAL	294	100	186	100	480	100
--------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------

Al realizar el análisis de la distribución de la plantilla por sexo se puede observar que existe un desequilibrio en cuanto a la cantidad de hombres y mujeres que cubren la plantilla, pues la mayoría de la fuerza de trabajo está representada por el sexo masculino. En cuanto a la composición por categoría ocupacional encontramos que los operarios son los que mayor cantidad de trabajadores poseen con una cantidad de 210, representando un 43.75% del total de trabajadores que es de 480, pero por sexo este está compuesto por 182 hombres y 28 mujeres con un 61.90% y un 15.05% respectivamente de un total de 294 hombres y 186 mujeres. A esta categoría le sigue la de servicios que con 141 trabajadores y un 29.38% de representatividad posee 44 hombres y 97 mujeres siendo los únicos en tener la mayor diferencia favorable al sexo femenino ya que con respecto al total de trabajadores de este sexo exhibe un 52.15% en cuanto los hombres un 14.97%.

Como se puede apreciar la categoría donde existe un notable equilibrio es en la de los técnicos la cuál posee la misma cantidad de hombres como de mujeres con un total de 100 trabajadores y estos son el 17.01% del total de hombres y el 26.88% del de mujeres. Siendo la categoría de cuadros donde existe mayor divergencia ya que de un total de 17 trabajadores que representan un 3.54% del total, 15 son hombres y solo 2 son mujeres para un 5.10% y un 1.08% con respecto al total de cada uno de los sexos. Por último tenemos que los administrativos contemplan un total de 3 hombres y 9 mujeres para un 1.02% y un 4.84% respectivamente siendo un total de 12 trabajadores que solo son el 2.5% del total de trabajadores.

La siguiente tabla muestra el nivel de escolaridad alcanzado por cada uno de los trabajadores de la entidad.

✓ **Composición por nivel cultural(Anexo# 9)**

Tabla 3

Nivel cultural	Hombres	%	Mujeres	%	Total	%
Superior	53	18.03	69	37.1	122	25.42
Medio Superior	90	30.61	62	33.33	152	31.67

Técnico Medio	92	31.29	39	20.97	131	27.29
Medio	59	20.07	16	8.60	75	15.62
Total	294	100	186	100	480	100

En la presente tabla se puede observar que el nivel cultural de los trabajadores de la empresa es alto pues entre los hombres el nivel que más predomina es el medio superior y el técnico medio representando entre los dos el 61.36% del total de hombres de la empresa y en el sexo femenino los niveles más representativos son el superior y el medio superior conformando entre ellos el 69.36% del total de mujeres. Esto nos demuestra que aunque las féminas son menos que los hombres se encuentran con un nivel de preparación superior, y se puede demostrar ya que poseen un 37.1% de mujeres con el nivel superior siendo la de los hombres solo de un 17.97% y con un 20% en el nivel medio contra un pequeño 8.60% de representación del sexo contrario. Todo esto con respecto al total de trabajadores de ambos sexos. Además la empresa cuenta con la mayor fuerza de trabajo calificada en el nivel medio superior que representan un 30.98% de los trabajadores seguidos por los técnicos medios y el nivel superior con un 27.23% y un 25.36% respectivamente y por los de nivel medio en menor medida con un 15.6%.

✓ **Composición por edad y composición étnica. (Anexo# 10)**

Tabla4

Rango de edades en años	Hombres	%	Mujeres	%	Total	%
hasta 35	83	28.23	59	31.72	142	29.58
de 36 a 40	37	12.59	42	22.58	79	16.46
de 41 a 55	130	44.22	81	43.55	211	43.96
de 56 a 60	18	6.12	2	1.08	20	4.17
Más de 60	26	8.84	2	1.08	28	5.83
Total	294	100	186	100	480	100

Rango de edades en años	Composición étnica			
	B	N	M	Total
hasta 35	127	10	5	142
de 36 a 40	72	3	4	79
de 41 a 55	182	17	12	211
de 56 a 60	16	2	2	20
Más de 60	18	2	8	28
Total	416	34	31	480

En estas tablas se muestran los rangos por edades y composición étnica con su distribución por sexo. En la que la fuerza de trabajo empleada se encuentra envejecida, representando esto una debilidad para la empresa. El rango de edades se comporta de la siguiente forma: el 43.96% entre las edades de 41 a 55 años, el 29.58 % se encuentra hasta 35 años, el 16.46 % entre las edades de 36 a 40 años, el 5.83% con más de 60 años de edad y finalmente se encuentra entre las edades de 56 a 60 el 4.17%. En cuanto a la composición étnica tenemos el 86.48% de piel blanca, el 7.07% negra y el 6.44% mestiza.

✓ **Antigüedad por trabajador. (Anexo#11)**

Tabla 5

Años de Antigüedad	Mujeres	%	Hombres	%	Total	%
Menos de 5 años	38	20,43	79	26,87	117	24,38
De 5 - 10	30	16,13	71	24,15	101	21,04
De 10 - 14	44	23,66	50	17,01	94	19,58
De 15 - 20	58	31,18	74	25,17	132	27,5
Más de 20	16	8,6	20	6,80	36	7,5
Total	186	100	294	100	480	100

El Aeropuerto Frank País García cuenta con un total de 480 trabajadores de ellos 117 poseen una antigüedad menor a los 5 años de experiencia, de estos 79 son hombres y 38 mujeres con un 26.87% y un 20.43% respectivamente, estos últimos con respecto a sus respectivos totales por sexo. De cinco a diez año se encuentran un total de 30 mujeres y 71 hombres con un 16.13% y un 24.15% por cada sexo conformando entre ellos un total de 101 trabajadores que son el 21.04% del total de los trabajadores. Además cuenta con 94

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501- 48 2380 www.uho.edu.cu

empleados que tienen una antigüedad de diez a catorce años y están distribuidos en 44 mujeres y 50 hombres, siendo el 23.66% y el 17.01% de acuerdo al total por sexo. Como podemos apreciar tiene un total de 132 empleados entre los quince y veinte años donde 58 de estos son mujeres y 74 hombres, representando el 31.18% y el 25.15% del total por sexo. El personal con mayor experiencia de la empresa está compuesto por 16 mujeres y 20 hombres para un total de 36. Estos últimos aunque son la minoría en cada una de sus respectivas comparaciones, son los encargados de transmitirles a los jóvenes la disciplina y seriedad que se necesitan para obtener resultados satisfactorios.

Grado de implicación del personal en el proceso de producción y servicios

En este paso, dirigido a inventariar el personal con que cuenta la empresa, es de suma importancia conocer de qué forma están implicados en el proceso de producción y servicios sus trabajadores, para lo cual fue necesario el cálculo de la representación del personal indirecto, así como el índice de personal productivo.

✓ **Implicación del personal en el proceso de producción y servicios. (Anexo#12)**

Tabla 6

Grado de implicación del personal		
Indicadores	Plantilla aprobada	Plantilla cubierta
Personal Indirecto (%)	12.61	13.13
Índice de Personal Productivo (veces)	6.93	6.62
Total de trabajadores	460	480
Personal Directo	402	417
Personal Indirecto	58	63

En el análisis de la tabla anterior se puede apreciar que de 460 puestos aprobados en la plantilla, 58 corresponden a puestos indirectos a la producción y los servicios, los que representan un 12.61% del total. De igual manera, hay que mencionar que el índice de personal productivo aprobado en la entidad es de 6.93 trabajadores directos a la producción

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501- 48 2380 www.uho.edu.cu por cada trabajador improductivo. Es notable que ambos indicadores se comportan de manera favorable para la entidad, porque de los 480 trabajadores de la plantilla cubierta, solo 63 son indirectos a la producción y los servicios, lo que representa un 13,13% del total; y existen por cada uno de estos, 6.62 empleados en puestos productivos los cuales son un total de 417 de la plantilla aprobada.

Índice de jerarquización

En la plantilla cubierta el porcentaje de mandos es el siguiente:

Tabla 7

Índice de jerarquización	
Índice	Valor
Índice de jerarquización	3.54

La empresa ha trabajado en el aplanamiento de las estructuras directivas, pues este índice alcanza un valor de 3.54%, resultado favorable para la organización; y evidencia que la cantidad de mandos existentes representa un por ciento pequeño del total de la plantilla cubierta.

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

Tabla 8:

Profesionales por departamento						
Departamentos	Sexos					
	Hombres	%	Mujeres	%	Total	%
Dirección	3	5.66	6	8.70	9	7.38
Grupo de informática y comunicaciones	5	9.43	-	-	5	4.1
Grupo de Procesos	4	7.55	3	4.35	7	5.74
Grupo de la Defensa	1	1.89	-	-	1	0.82
Grupo de Seguridad Aeronáutica	1	1.89	1	1.45	2	1.64
Dpto. Contabilidad y Finanzas	2	3.77	16	23.19	18	14.75

Dpto. de Recursos Humanos	2	3.77	6	8.70	8	6.56
Unidad de Aseguramiento	4	7.55	1	1.45	5	4.1
Unidad Aeroportuaria “Frank País”	3	5.66	7	10.15	10	8.2
Unidad de Ingeniería y Aeródromo	7	13.21	1	1.45	8	6.56
Unidad de Handling	4	7.55	21	30.43	25	20.49
Unidad de Combustible	3	5.66	2	2.90	5	4.1
Base Técnica de Transporte	5	9.43	-	-	5	4.1
Unidad Aeroportuaria Sierra Maestra	2	3.77	3	4.35	5	4.1
Unidad Aeroportuaria Carlos M. de Céspedes	4	7.55	1	1.45	5	4.1
Unidad Aeroportuaria Orestes	3	5.66	1	1.45	4	3.28
Total	53	100	69	100	122	100

En esta tabla se puede percibir que los trabajadores con mayor nivel académico están distribuidos por todos los departamentos ya que tienen que demostrar un alto nivel de competitividad. La mayor representación de profesionales con un total de 25 trabajadores se encuentra en la Unidad de Handling representando el 20.49% del total de profesionales y esto se debe a que es una empresa cuyas actividades están relacionadas con dos flujos fundamentales: uno vinculado a la atención a las aeronaves que sobrevuelan, aterrizan y despegan en sus aeropuertos, y otro vinculado a la atención a los pasajeros que entran y salen de las aeronaves y de las instalaciones aeroportuarias, así como sus acompañantes. Los departamentos que le siguen son los de Contabilidad y Finanzas con un 14.75% del total de profesionales, la Unidad Aeroportuaria Frank País con un 8.2%, la Dirección con un 7.38%, los departamentos de Recursos Humanos e Ingeniería y Aeródromo con 6.56% lo que en el primero de estos el 100% de sus trabajadores ostenta el máximo nivel académico, los otros departamentos que siguen por orden descendente de nivel de representación con respecto al total son el Grupo de Procesos con 5.74%, los departamentos de Aseguramiento,

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501- 48 2380 www.uho.edu.cu
 Combustible, Base Técnica de Transporte, el de Informática y Comunicaciones, la Unidad Aeroportuaria Sierra Maestra, la Unidad Aeroportuaria Carlos M. de Céspedes con 4.1%, la Unidad Aeroportuaria Orestes con 3.28%, los de Seguridad Aeronáutica y Defensa con 1.64% y 0.82% respectivamente. En este análisis cabe destacar que el mayor porcentaje de profesionales está representado por las mujeres que representan el 64% del total.

Paso3: Involucramiento

Se desarrollaron varias sesiones de entrevista con algunos directivos de la empresa y se le explicó de qué se trataba el procedimiento y el alto valor que tendría para ellos esta investigación. Estos directivos se acercaron a sus trabajadores y le explicaron la ayuda y cooperación necesaria para la realización de la investigación.

Paso4: Creación del grupo de trabajo

Esta etapa se inició con la aplicación de una encuesta elaborada a partir del método Delphi (Anexo#13), con el objetivo de escoger a los posibles expertos en el tema del capital humano, seleccionando a 10 posibles expertos de la empresa.

Para el cálculo del Coeficiente de Competencias de Expertos se recurrió a la hoja de Excel diseñada por el Doctor en Ciencias Tomás Crespo Borges. De los 10 trabajadores encuestados cinco alcanzaron un nivel de competencia alto ($0,8 < K < 1,0$), cuatro tienen un nivel de competencia medio ($0,5 < K < 0,8$) y solo uno de los encuestados obtuvo un nivel de competencia bajo ($k < 0,5$). Para la realización de la investigación se tomó el criterio de aquellos que tienen un nivel de competencia alto, los cuales resultaron ser:

- Director General de la Entidad
- Subdirectora de Recursos Humanos
- Especialista B en Gestión de los Recursos Humanos
- Subdirector Económico
- Jefe de Gestión de la Calidad

ETAPA II: Diagnóstico Preliminar

Paso1: Diagnóstico del Sistema de Gestión de los Recursos Humanos.

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501- 48 2380 www.uho.edu.cu

A estos expertos se les aplicó una segunda encuesta (Anexo# 14) y entrevistas para poder determinar los posibles problemas en el Sistema de Gestión de Capital Humano y, de esta forma, saber si el bajo aprovechamiento del capital humano constituía un problema en la empresa. Se pudo apreciar que si constituían problemas que afectaban a la empresa y estaban dispuestos a solucionarlos.

Paso2: Definir las causas que limitan el aprovechamiento del capital humano.

A través de la misma encuesta los propios expertos determinaron las causas que incidían para ambos casos y se redujo la lista, para lo cual fue necesario llegar al consenso en cuanto a las causas que afectan el aprovechamiento, y el orden de importancia de cada una. Se realizó una entrevista individual a los expertos, donde se solicitó que revelaran en orden de prioridad o importancia las causas.

Después de emitidas las valoraciones, se realizó la matriz de ponderación de causas, (Anexo#15) donde la causa más importante es la de menor R_j ; resultó para el aprovechamiento del capital humano, elevada carga horaria. La causa de menor importancia es la de mayor R_j , y reflejó en este caso, elevada fluctuación laboral. Posteriormente, para determinar si estas causas tienen un peso significativo en el aprovechamiento del capital humano en la empresa, se calculó el nivel de concordancia (C) para cada una de ellas, teniendo que cumplir la condición $C \geq 60\%$.

El aprovechamiento del capital humano las que más se destacan son:

- Elevada carga horaria.
- Mala planificación de la fuerza de trabajo.
- Elevados índices de ausencias y ausentismo.
- Desmotivación con el trabajo.
- Inconformidad con los métodos de dirección.
- Distancia de la empresa.

Luego de ser identificadas las causas más significativas para ambos, se procedió a realizar el diagrama Ishikawa o causa – efecto. (Anexo#16)

ETAPA III: Análisis del Aprovechamiento del Capital Humano.**Paso1: Análisis de los indicadores de trabajo y salario. (Anexo#17)**

Para la realización de este análisis se seleccionaron los años 2013 y 2014 donde se obtuvieron los siguientes resultados.

El valor agregado se cumple al 102.4 % (R/P), y posee una dinámica de crecimiento del 92.7% en comparación con lo alcanzado en el año anterior, esto representa un decrecimiento ascendente a 952.7 MP. El fondo de salario se cumplió al 105.3% lo que representa que se pagó un total de 148.5MP por encima de lo planificado y una dinámica de un año a otro del 96.4%. Esto se debe a que en lo planificado solo se contempló pagar un 5% de pago por resultado indicado por la empresa y sin embargo en todos los meses se realizaron pagos por encima de este porcentaje lo cual influye en que la ejecución real del salario sea mayor que lo planificado. Además se adoptaron otros sistemas de pago como el de estimulación que el mismo establecía un límite del 30% que estos se justificaban en un 5% si se cumplía y un 25% por sobre cumplir. A pesar de que el promedio de trabajadores se incumple en un 5.92%, generando que el salario medio se cumpla al 111,9%, la productividad se cumple al 108,8% y el gasto de salario por peso de valor agregado bruto se cumple al 100%.

En el año 2014 se planificó un descenso del valor agregado bruto con respecto a lo alcanzado en el año 2013 lo que se reflejó en un sobre cumplimiento de lo planificado en un 8.1% representando esto un valor de 914.5MP y una dinámica real del 100.8%. El fondo de salario se cumple a un 114.3% generando esto un pago por encima de lo planificado de 419.5MP. Esto se provoca producto a que en la empresa solo se contempló en el plan pagar un 5% de pagos por resultados y sin embargo en todos los meses se pagó más de lo previsto lo que influyó en que la ejecución real del salario sea mayor que lo planificado. El promedio de trabajadores se cumplió al 95.2% ya que existió una diferencia de 23 trabajadores con respecto a lo planificado para el año provocando esto que el salario medio se cumpliera en un 120%, la productividad en 113.6% y el gasto de salario por peso de valor agregado en un 105.7%. La afectación que sufre la correlación salario medio – productividad no se refleja en tabla ya que en este año este indicador se medía solo a nivel de empresa y

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501- 48 2380 www.uho.edu.cu esta era quien definía el por ciento a pagar de pago por resultado. La empresa estuvo pagando el 30% de estímulo hasta mayo del 2014 que es cuando se puso en vigor la Resolución 17/2014 la cual no establece límites siempre y cuando no se deteriore el indicador gasto de salario por peso de valor agregado, a partir de este momento los porcentos oscilaron entre el 40 y el 25%. **(Anexo# 18)**

Esta certificación se realizaba a través de un autorizo de pago que firmaba el Director de Contabilidad y Finanzas de ECASA. A partir del 2015 se evalúan los indicadores económicos de las UEB para poder otorgar el pago por resultados y así estar en correspondencia con el cumplimiento de los mismos.

Paso2: Análisis de la utilización del fondo de tiempo laboral. (Anexo#19)

Indicadores	Año 2013	Año 2014
Aprovechamiento	88.26	87.02
Utilización	95.42	94.58
Ausencias	4.6	5.4
Ausentismo	4.5	5.2

En este análisis se pudo observar que en ambos años se obtuvo un índice aceptable en cuanto al aprovechamiento de la jornada laboral. En el año 2013 se puede apreciar un mejor comportamiento de este indicador con respecto a lo alcanzado en el 2014 ya que solo se dejó de aprovechar un 11.74% del fondo de tiempo calendario y un 12.98% respectivamente, este resultado estuvo condicionado por las horas perdidas durante el transcurso de los dos años pues en 2013 se perdieron un total de 6378 hombres- días y en el año siguiente 7208 hombres- días.

En el caso del índice de utilización del fondo de tiempo para los años analizados se puede calificar como favorable, aunque existe una disminución de un año con respecto al otro. En el 2013 se logró una utilización del 95.42% y en el 2014 un 94.58%, experimentando un

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501- 48 2380 www.uho.edu.cu
 decrecimiento provocado en gran magnitud por los certificados médicos ya que existió un aumento de 1384 hombres- días de un año a otro.

El índice de ausencias en el año 2013 se comportó de manera elevada pues llegó hasta el 4.6% y hubo un aumento del 0.8% para el 2014 significando esto que empeoró este indicador. Este comportamiento no le favorece a la empresa pues aumentaron de un año a otro las ausencias injustificadas y los certificados médicos.

El índice de ausentismo planificado para ambos años fue del 3.0% y en el 2013 fue del 4.5% y en 2014 de 5.2% evidenciándose un aumento del 0.7% dejando de cumplirse lo planificado y las causas que más inciden son: certificados médicos prolongados, por más de 7 días y las licencias sin sueldo por cuidados de niños pequeños en periodo vacacional, así como para cuidado de familiares con determinadas patologías.

Paso3: Aprovechamiento de régimen de turnos.

La UEB Servicios Básicos cuenta con cuatro brigadas las que trabajan quincenalmente por turnos alternos, la cantidad de Hombres – Días trabajados en cada uno de los turnos se planificó para el año 2014, de la siguiente manera:

Turnos	Hombres - Días
A	56232,56
B	55327,38
Total	111559,94

El coeficiente de turno para el año 2014 fue de 1,98 lo que indica que la empresa trabajó como promedio 1.98 turnos, lo que nos muestra que el trabajo por turno tuvo un incumplimiento poco significativo. El coeficiente de aprovechamiento del turno ha sido aprovechado al 99%.

Paso4: Análisis de las variables independientes que limitan el aprovechamiento del capital humano: motivación, satisfacción, clima y conflicto.

Para llevar a cabo el análisis de las variables independientes mediante el procedimiento, se emplearon encuestas, las que resultaron ser de gran ayuda para recopilar la información de manera precisa, y fácil para los empleados, pues pudieron expresar su criterio de forma anónima, lo que permitió arribar a conclusiones más acertadas y cercanas a la realidad,

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501- 48 2380 www.uho.edu.cu dando a conocer la incidencia que tiene cada una de las variables sobre las necesidades existentes en el aprovechamiento del capital humano de la empresa.

Donde para obtener conclusiones más acertadas se determinó en la UEB Servicios Básicos el tamaño de la muestra. En relación a los resultados arrojados por el cálculo de esta se deben aplicar las encuestas a 39 trabajadores, representando el 61% del total de la plantilla que es de 64 trabajadores.

Análisis de la satisfacción laboral.

La satisfacción de los trabajadores es un requisito indispensable para que todas las empresas logren un buen desempeño. Para el estudio de esta variable se aplicó la encuesta que aparece en el (Anexo# 20)

Para facilitar 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).

- 1) Con respecto a la satisfacción que poseen los trabajadores con el trabajo que realizan nos dimos cuenta que existía un 64.10% de estos que estaban complacidos de los resultados alcanzados y solo un 35.9% no se encontraban satisfecho.
- 2) De acuerdo a la motivación de los trabajadores hacia su trabajo podemos apreciar que de un total de 39 trabajadores encuestados un 74.36% en ocasiones o casi nunca estaban motivados y solo un 25.64% lo estaban, demostrando que existen problemas internos que propician que estos no sientan total atracción por regresar día a día al trabajo.
- 3) El 79.49% de los trabajadores casi nunca o en ocasiones tienen la posibilidad de decidir dónde y cuándo realizar su trabajo por lo que solo el 20.51% casi siempre o siempre posee la posibilidad de elegir.
- 4) En cuanto a la variabilidad o no de la actividad, se puede apreciar que más de la mitad de los encuestados están inconformes pues el 56.41% contestó de forma negativa y un 43.59% contestó positivamente.
- 5) Con respecto a este punto existe una paridad en las respuesta ya que el 51.28% de los trabajadores reflejaron insatisfacciones y el otro 48.72% no, esto se debe a que

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501- 48 2380 www.uho.edu.cu

una parte se centró o le dio más importancia a la forma de dirección de sus jefes que a su calificación.

- 6) Las relaciones en el colectivo según los resultados obtenidos en las encuestas son favorables ya que el 61.53% de los encuestados respondieron que existían buenas relaciones y el 38.46 % revelaron lo contrario.
- 7) El 100% de los encuestados consideró que el salario devengado a pesar que en esta empresa es bueno no les alcanzaba casi nunca para satisfacer sus necesidades personales.
- 8) El 84.62% plantea que su salario no está de acuerdo con la actividad que realiza y solo un 15.38% se encuentra de acuerdo.
- 9) El 64.10% está en desacuerdo ya que no sienten que la dirección tome en cuenta sus criterios y el 35.9% piensa lo contrario.
- 10) Un 89.74% considera que el ambiente de trabajo se comporta favorable ya que se sienten seguros, protegidos y solo un 10.26% están insatisfechos.
- 11) Finalmente un 84.62% afirma que la comunicación en su área la considera muy buena y un 15.38% que estas son regulares.

Análisis de la encuesta sobre necesidades para medir la Motivación laboral.

Para procesar los resultados obtenidos en la aplicación de la encuesta se tuvo en cuenta la teoría de Maslow y la de Alderfer utilizándose la clave que aparece en el (Anexo# 21) y ordenando las necesidades de acuerdo a los criterios de los encuestados, ya que las necesidades más insatisfechas son las de superior motivación y las necesidades menos insatisfechas las de inferior motivación.

Resultado de las encuestas según Maslow:

Necesidades	Puntos de las mujeres	Orden de Insatisfacción	Puntos de los Hombres	Orden de Insatisfacción	Puntuación Total	Orden de Insatisfacción
Fisiológicas	322	2	211	2	533	2
Seguridad	339	1	214	1	553	1
Social o afiliación	203	5	156	5	359	5

Estima	254	4	193	3	447	4
Autorrealización	265	3	189	4	454	3

1: Más insatisfechos y más alta motivación 5: Menos insatisfechos y menor motivación

Suponiendo que estas necesidades reflejan insatisfacción y que las necesidades más insatisfechas son las de más alta motivación se llega a la conclusión que la necesidad de más alta motivación para las mujeres es la seguridad y la de menor motivación las de afiliación, para los hombres la seguridad es la necesidad más motivante y la afiliación la de menos motivación. Según las respuestas se puede apreciar que para ambos sexos predominan las necesidades de primer orden, por ello consideran este grupo como las de mayor satisfacción y las más insatisfechas.

La teoría de Maslow no se cumple, pues no se sigue el orden y por lo tanto para los encuestados las necesidades referidas a la seguridad son las más motivantes que las necesidades fisiológicas, la mayoría de los encuestados colocan en último lugar las necesidades de afiliación o social, estima y autorrealización.

Los aspectos más significativos para el mayor número de personas es estar protegidos contra cualquier peligro, lo más importante la seguridad de sus seres más queridos, que no me afecte en nada, ni material ni emocionalmente y sentirme bien alimentado, que le tomen en cuenta sus sugerencias y sentirse seguros, los menos significativos, destacarse e imponerse grandes retos, establecer metas realistas y alcanzarlas, agradarle a los demás y formar parte de grupos y organizaciones.

Sin el objetivo de hacer comparaciones entre una y otra teoría para el análisis de las necesidades y algunas técnicas a emplear, también en este trabajo se utilizó la teoría de Alderfer, quien plantea otra clasificación de necesidades; para la realización de esta se tuvo en cuenta los resultados del (Anexo# 21), realizándose el cálculo, donde el resultado fue el siguiente:

Resultado de las encuestas según Alderfer:

Necesidades Alderfer	Puntos de la mujeres	Orden de Insatisfacción	Puntos de los Hombres	Orden de Insatisfacción	Puntuación Total	Orden de Insatisfacción
----------------------	----------------------	-------------------------	-----------------------	-------------------------	------------------	-------------------------

Existencia	331	1	212	1	543	1
Relación	203	3	156	3	359	3
Crecimiento	260,5	2	190	2	450,5	2

1: Más insatisfechos y más alta motivación 3: Menos insatisfechos y menor motivación

Utilizando el modelo de Alderfer se obtuvo que los encuestados consideran más motivantes las necesidades de existencia que las de relación y crecimiento, siendo entonces las más insatisfechas. Aunque tampoco se cumple el orden de prioridad planteado por Alderfer, se puede apreciar que no se manifestaron divergencias en cuanto a los juicios mostrados por las mujeres y los hombres.

Análisis del Clima Laboral

La encuesta aplicada para evaluar el clima laboral en la empresa se muestra en el (Anexo#22). Los resultados obtenidos se muestran a continuación.

Subvariables	Bien	%	Regular	%	Mal	%
Liderazgo	18	46,15385	9	23,07692	12	30,76923
Reciprocidad	19	48,71795	13	33,33333	7	17,94872

En el análisis del liderazgo según la clave (Anexo# 22), el clima de la empresa es evaluado de bien, ya que se obtuvo la mayor puntuación con 18 para un 46.15 % del total de la muestra. La gran mayoría de los encuestados concuerdan que la afirmación que más afecta a esta subvariable es la 7 y 9, debido a que entre estas representan el 64.48% planteando que: a los superiores solo se le puede decir lo que quieren escuchar y cuando analizan un problema las posiciones que adoptan algunos de los compañeros no son siempre sinceras. La subvariable reciprocidad es clasificada de bien con 19 puntos para un 48.72% de respuestas positivas resaltando como una de las causas fundamentales para llegar a este resultado es la oferta de buenas oportunidades de capacitación. Después de haber realizado el cálculo correspondiente con los resultados antes obtenidos se llega a la conclusión de manera general que la entidad cuenta con un clima laboral evaluado de bien.

Análisis de la encuesta de identificación de conflictos.

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501- 48 2380 www.uho.edu.cu

Al efectuar este análisis en la UEB Servicios Básicos se apeló a una serie de elementos que pueden favorecer la aparición de conflictos intergrupales. La encuesta se le aplicó a la muestra correspondiente (39), la cual ubicó sus respuestas en: afecta muy poco, afecta poco, afecta en alguna medida, afecta mucho. (Anexo #23)

1. El 15.38% de los trabajadores piensa que el motivo de los conflictos consiste en las diferencias de las características personales, el 38.46% que afecta poco y un 46.15% que muy poco.
2. El 46.15% considera que la motivación está generando conflictos que afectan en alguna medida, el 10.25% de forma significativa, el 35,89% en poca medida y el 7.69% que casi no afecta, o sea, los niveles de motivación no son los que espera la organización, lo cual provoca la aparición de conflictos.
3. Por otra parte el 38.46% piensa que afecta en alguna medida el modo de comunicación que se emplea, el 41.03% que afecta poco, el 15.62% que afecta muy poco y en gran medida solo el 7.69%.
4. De los encuestados un 7.69% concibe que un factor que propicia los conflictos es la forma que se utiliza para dirigir, el 35.9% considera que afecta poco, el 46.15% que afecta en alguna medida y un 10.26% que afecta mucho.
5. En cuanto a la toma de decisiones un 28.21% y un 38.46% de los encuestados coinciden en que afecta muy poco y poco respectivamente, un 17.94% que afecta en alguna medida, y el 15.38% cree que afecta mucho.
6. La mayoría de los trabajadores están de acuerdo en que las relaciones entre compañeros afecta muy poco o poco con un 38.46% y un 30.77% respectivamente, en alguna medida el 23.08% y solo el 7.69% piensa que mucho.
7. Para los encuestados la cultura de la empresa afecta en alguna medida al 48.72%, afecta mucho al 17.95% y solo al 5.13% y al 28. 21% lo afecta muy poco o poco.
8. El 46.15% manifiesta que la manera en que se organiza la empresa puede generar conflicto en alguna medida, el 33.33% cree que afecta poco, un 12.82% plantea que muy poco y solo el 7.69% que afecta mucho.

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501- 48 2380 www.uho.edu.cu

9. Mientras el 17.95% considera que el sistema de estimulación empleado afecta en alguna medida un 25.64% concibe que afecta mucho, un 10.26 que afecta muy poco y el 46.15% que afecta poco.
10. En tanto la distribución de los recursos escasos propician la aparición de conflictos en alguna medida para un 46.15% y el 28.21% entiende que afecta, percibiendo solo el 17.95% y el 7.69% que afecta poco o muy poco respectivamente.
11. El 89.74% de los encuestados manifestaron que las creencias religiosas afectaban muy poco y el 10.26% que poco.
12. Con respecto a la edad de las personas, lo perciben como que afecta en alguna medida el 10.26%, el 74.36% y el 15.38% que muy poco y poco.
13. De acuerdo a la experiencia laboral el 53.84% de los encuestados plantean que afecta en gran medida, el 25.64% que poco, el 15.38% muy poco y solo el 5.13% que afecta mucho.
14. El 10.26% piensa que el grado de escolaridad afecta en alguna medida sin embargo la mayoría con un 66.67% de representatividad considera que afecta muy poco y un 23.08% que afecta poco.
15. El 35.9% cree que el salario que recibe afecta en alguna medida, un 48.72% percibe que este factor condiciona de forma significativa la aparición de conflictos y el 15.38% cree que poco.

Al analizar la pregunta II de la encuesta aplicada se evidencia que el 48% de los encuestados plantea que los conflictos anteriores se evidencian entre Jefe- Subordinado prevaleciendo este criterio, el 23,25% plantea que se evidencian entre Subordinado-Subordinado y el 28,75% de los encuestados, asegura que los conflictos señalados se manifiestan entre ambos.

ETAPA IV: Formulación de Estrategias.

En este paso se revisó la Misión y Visión para la Dirección de Capital Humano, y se realizó un Diagnóstico Estratégico con el propósito de identificar y evaluar las debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades mediante la utilización de las matrices MEFI y MEFE.

Misión

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501- 48 2380 www.uho.edu.cu

Garantizar el personal competente en todas las áreas de la empresa integrando todas las funciones de Recursos Humanos que aseguren un incremento de la productividad del trabajo y la calidad de los servicios.

Visión

Desarrollar la Gestión de Recursos Humanos mediante la aplicación de un sistema integral que garantice el incremento de la eficiencia, de la productividad y la calidad de los servicios.

Diagnóstico Estratégico

El diagnóstico desde el punto de vista interno permite la identificación de las siguientes fortalezas del Sistema de Gestión de los Recursos Humanos:

Fortalezas

1. Alto nivel de crecimiento y desarrollo profesional en la entidad
2. Bajo índice de jerarquización.
3. Estimulación salarial.
4. Experiencia de los trabajadores.
5. Índice de personal productivo.
6. Relaciones del colectivo.

Las debilidades detectadas por parte de este diagnóstico son:

Debilidades

1. Bajo grado de motivación por los trabajadores.
2. Índice de ausentismo y ausencias
3. Mala planificación de la fuerza de trabajo

El diagnóstico interno muestra oportunidades tales como:

Oportunidades

1. Posibilidad de curso de preparación del personal.
2. Perfeccionamiento de nuevas habilidades de Gestión del Capital Humano.
3. Introducción de nuevas tecnologías.
4. Fuerza de trabajo joven y calificada graduada de la universidad y politécnicos.

Las amenazas son:

Amenazas

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501- 48 2380 www.uho.edu.cu

1. Ofertas de empleo en la provincia con mejores condiciones laborales.
2. Competidores nacionales e internacionales.
3. Envejecimiento de la población.

Con el resultado de la matriz MEFI (Anexo# 24) permite concluir que desde el punto de vista interno la empresa tiene una situación favorable al encontrarse con un resultado total ponderado de 2,88 evidenciando el predominio de las fortalezas sobre las debilidades. Los factores que más incidieron fueron: alto nivel de crecimiento y desarrollo profesional en la entidad, experiencia de los trabajadores y las relaciones del colectivo.

Se elaboró al mismo tiempo la matriz MEFE (Anexo# 25), donde se alcanzó un resultado total ponderado de 2,57, lo que significa que la situación externa de la empresa es favorable con predominio de oportunidades sobre las amenazas. Algunos de los factores que proporcionaron estos resultados fueron: posibilidad de curso de preparación del personal y la introducción de nuevas tecnologías.

A partir de las matrices MEFE y MEFI se procedió a la elaboración de la matriz DAFO (Anexo# 26) como principal herramienta para la formulación de estrategias. En la entidad existe un predominio de fortalezas sobre debilidades por lo que se puede decir que se encuentra en una posición favorable y simultáneamente existe un predominio de oportunidades sobre las amenazas; luego de relacionarlas se determina que la empresa se encuentra en el cuadrante FO, esta debe seguir estrategias ofensivas intentando aprovechar al máximo las oportunidades, en base a la fortalezas.

Estrategias FO

- Trabajar para mantener un ambiente de trabajo satisfactorio, contribuyendo a mejorar el aprovechamiento del capital humano.
- Incrementar el alto nivel de crecimiento y desarrollo profesional con la introducción de nuevas tecnologías.
- Mejorar el aprovechamiento de la jornada laboral, así como disminuir los índices de ausentismo.
- Perfeccionar los métodos de dirección con la utilización de nuevas habilidades de Gestión del Capital Humano.

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501- 48 2380 www.uho.edu.cu

- Desarrollar las habilidades de los más jóvenes con la ayuda de los más experimentados.

Matriz Interna-Externa.

Para la elaboración de la matriz Interna–Externa se utilizaron los valores totales ponderados de las Matrices de Evaluación de Factores Internos y Externos. El análisis de la matriz (Anexo# 27) se manifiesta que la empresa debe seguir estrategias de resistencia conservando los buenos resultados logrados en la gestión del capital humano para hacerle frente a un conjunto de situaciones internas como el bajo grado de motivación de los trabajadores y a situaciones externas como ofertas de empleo por parte de otras empresas con mejores condiciones laborales y más cercanas a los perímetros de la ciudad; por tanto, la empresa debe plantearse estrategias que le posibiliten colocarse en los cuadrantes de crecimiento y desarrollo, es decir, en los primeros cuadrantes, mediante la utilización eficiente y adecuada de su capital humano y recursos materiales.

CONCLUSIONES

La investigación desarrollada con el objetivo de realizar un análisis de los niveles de aprovechamiento del capital humano en la empresa y formular estrategias que contribuyan a su incremento, permitió arribar a las siguientes conclusiones:

1. Los resultados obtenidos a partir de la aplicación del procedimiento y de la utilización de métodos investigativos han revelado que existe un ineficiente aprovechamiento del capital humano en la entidad.
2. Las causas de mayor influencia en el bajo aprovechamiento del capital humano son: elevada carga horaria, mala relaciones jefe - subordinado y subordinado -subordinado, elevados índices de ausencias y ausentismo y la desmotivación con el trabajo.
3. El inventario de personal arrojó que: el 61,25% de los trabajadores pertenecen al sexo masculino, predominando el nivel medio superior; colocándose el mayor porcentaje de trabajadores en el rango de edades de entre 41-55 años.
4. El índice de personal productivo supera 6,62 veces al indirecto no existiendo exceso de personal indirecto.
5. Los indicadores de trabajo y salario no tienen un comportamiento estable en los dos años analizados.
6. El índice de utilización del fondo de tiempo y el aprovechamiento de la jornada laboral se muestran favorables en ambos años; mientras, el índice de ausentismo y de ausencias es desfavorable para estos.
7. Con el estudio de la satisfacción pudimos ver que se comporta de manera favorable y en cuanto a la motivación reveló que los trabajadores experimentan poca satisfacción hacia la labor que realizan.
8. El estudio de las necesidades según Maslow mostró que los aspectos más significativos para los trabajadores son las necesidades corporales; la seguridad de los seres queridos, sentirte bien alimentados; descansar; sentirse seguros; no ser afectados por nada, ni material ni emocionalmente y estar protegidos contra cualquier peligro.



Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501- 48 2380 www.uho.edu.cu

9. El estudio de la teoría de Alderfer arrojó que: Para las mujeres la necesidad de mayor motivación es la existencia y la de menor la de crecimiento, y para los hombres su motivación mayor es la existencia pero la de menor es la de relación.
10. El clima laboral es favorable.
11. Los principales factores propiciadores de conflicto son: la cultura de la empresa y la forma que se utiliza para dirigir.
12. La situación interna del área de capital humano es favorable con predominio de las fortalezas, las más importantes son: el alto nivel de crecimiento y desarrollo profesional en la entidad y la experiencia de los trabajadores.
13. El diagnóstico externo del área de capital humano mostró una situación favorable, reflejando un predominio de oportunidades dentro de las cuales se destacan la introducción de nuevas tecnologías y posibilidad de cursos de preparación del personal.
14. El análisis de la Matriz Interna-Externa revela que la Empresa debe de seguir estrategias de resistencia.
15. Los resultados de la Matriz DAFO lleva a la empresa a seguir estrategias ofensivas del cuadrante FO donde se trata de aprovechar al máximo las oportunidades en base a las fortalezas.

RECOMENDACIONES

A través del estudio realizado y de las conclusiones explicadas, se recomienda a la empresa:

- 1) Presentar los resultados de la investigación al Consejo de Dirección de la empresa para que tome decisiones que contribuyan a la solución de los problemas detectados.
- 2) Realizar estudios periódicos del aprovechamiento del capital humano, aplicando el procedimiento utilizado en esta investigación en la dirección de la empresa y sus unidades básicas.
- 3) Incluir en el plan de atención al hombre visitas a los trabajadores que presentan problemas de salud, teniendo en cuenta que es la causa fundamental de los índices de ausencias y ausentismo.
- 4) Concretar los cursos de preparación técnica, con vista a crear cantera de trabajadores que permita enfrentar el crecimiento en las operaciones.
- 5) Realizar estudios sistemáticos de motivación, satisfacción, clima y conflicto laboral en la organización, para conocer su incidencia en el desempeño de los trabajadores.
- 6) Aplicar correctamente el sistema de evaluación del desempeño como herramienta que contribuya a mejorar el clima laboral e incrementar la motivación y la satisfacción.
- 7) Implementar las estrategias formuladas, priorizando las del cuadrante DO y aplicar un sistema de evaluación y control.

BIBLIOGRAFÍA

- 1) Bonal Sarró, X. (1998) Sociología de la educación. Una aproximación crítica a las corrientes contemporáneas.
- 2) Costa Hernández. Haylin A (2004) La fluctuación laboral y sus procesos claves de la empresa.
- 3) Cuesta, Santos, A. (1999).Gestión del conocimiento. Editorial Academia, La Habana
- 4) Chiavenato, Idalberto (1990) Administración de los Recursos Humanos, Edición Atlas, México.
- 5) Decreto Ley 252/2013 y Decreto 281/2013 del Perfeccionamiento empresarial.
- 6) Fidel Castro Ruz (2005).Primera graduación de la Escuela Latinoamericana de Medicina, La Habana.
- 7) García Schwerert, Pablo (1985). Fluctuación Potencial en la empresa. La Habana, Editorial Ciencias Sociales.
- 8) Hernández A. C (2004). La fluctuación laboral en Cuba. Trabajo de diploma. Universidad Martha Abreu de Matanzas.
- 9) Implicaciones sociales del insuficiente aprovechamiento del capital humano en el sistema empresarial. Disponible en: [http:// implicacionessocialesv.blogspot.com](http://implicacionessocialesv.blogspot.com)
- 10) Lezcano Herrera, C (2000). Capital Humano, en busca de un contexto. Tomado en [http://www.uh.cu/facultad/economía/contenido// gestión empresarial/ponencia central](http://www.uh.cu/facultad/economía/contenido//gestión%20empresarial/ponencia%20central)
- 11) Lineamientos (2010) de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución.
- 12) Lorenzo García, R (2012) Talento, Creatividad, Empresa. La Habana, Editorial Academia.
- 13) March J.G and Simom H.A (1993). Organizations. Second edition. Brasil Backwell, Oxford, U. K.

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501- 48 2380 www.uho.edu.cu

- 14) NC 3000 (2007). Sistema de Gestión Integrada del Capital Humano. Vocabulario. Primera edición.
- 15) Peiro Silla. (1991). Desencadenantes del estrés laboral (Primera Edición). Madrid. Eudema.
- 16) Robbins, S (2007). Fundamentos de comportamiento organizacional. Editora Félix Varela, La Habana.
- 17) Ross I.C y Znader, A. (1997). Satisfacción de necesidades y rotación del personal. (Eds.), Motivación y alta dirección. México, Trillas.
- 18) Valle Cabrera R (2001): Gestión estratégica de los RRHH. Addison Wesley Iberoamericana.
- 19) Resolución No. 270 (2006): Grupo Empresarial Unión Nacional de Alimentos. Ministerio de Economía y Planificación.
- 20) Sternberg, R. J.(1997): La creatividad en una cultura conformista, Paídos, Barcelona
- 21) Tabloide especial del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (2007). Documento para la preparación de dirigentes administrativos en materia de productividad, organización del trabajo, sistemas de pago y evaluación del desempeño. Parte 1.
- 22) Verdecia Carballo, Enrique (2002). Sub-aprovechamiento del Capital Humano en el Sistema Empresarial, implicaciones sociales. Formación y capacitación 1. Capital Humano. www.es Wikipedia.org/wiki/capital humano.
- 23) www.monografias.com El mercado de los recursos humanos como un aspecto social.
- 24) www.monografias.com Planeación de los Recursos Humanos.



ANEXOS

Anexo #1. Formulario.

- **% de Personal Indirecto** = (Total Personal Indirecto / Total Plantilla) * 100
- **Índice Personal Productivo** = Total de Personal Directo / Total Personal Indirecto
- **Índice de jerarquización** = (Total de Mandos / Total Plantilla) * 100

➤ **Cálculo del tamaño de la muestra**

$$4p*q*N$$

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

n: tamaño de la muestra

N: tamaño de la población

d: error máximo permisible

p: probabilidad de éxito

q: (1-p)

α: nivel de confianza

Z al cuadrado: distribución normal

- Ventas Netas = Ventas – Impuesto sobre la venta – Impuesto de circulación
- Productividad del Trabajo = Valor Agregado / Promedio de Trabajadores
- Valor Agregado Bruto = Margen Comercial – (Gasto de Materiales + Servicios Comprados)
- Salario Medio = Fondo de Salario / Promedio de trabajadores
- Gasto de Salario x peso de Valor Agregado = Fondo de Salario / Valor Agregado
- Índice de aprovechamiento de la jornada laboral



Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501- 48 2380 www.uho.edu.cu

$$\text{Índice aprovechamiento} = \frac{\text{FC}}{\text{FC}} \times 100$$

Donde: FU - Fondo de tiempo utilizado FC - Fondo de tiempo calendario

- Índice de utilización del fondo de tiempo laboral

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

Donde: FU - Fondo de tiempo utilizado FM - Fondo de tiempo máximo utilizable

- Índice de ausencias

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

Donde: FNU - Fondo de tiempo no utilizado FM - Fondo de tiempo máximo utilizable

- Índice de ausentismo

(Enfermedad + Autorización administrativa + Ausencias injustificadas)

$$\text{Índice de Ausentismo} = \frac{\text{Enfermedad + Autorización administrativa + Ausencias injustificadas}}{\text{FM}} \times 100$$

Donde: FM - Fondo de tiempo máximo utilizable

- Coeficiente de turno:

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

- Coeficiente de aprovechamiento del turno:

Coeficiente de aprovechamiento



UNIVERSIDAD DE HOLGUÍN

OSCAR LUCERO MOYA

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501- 48 2380 www.uho.edu.cu
del régimen de turno= Coeficiente de trabajo por turno

Cantidad de turnos

- Coeficiente de continuidad:

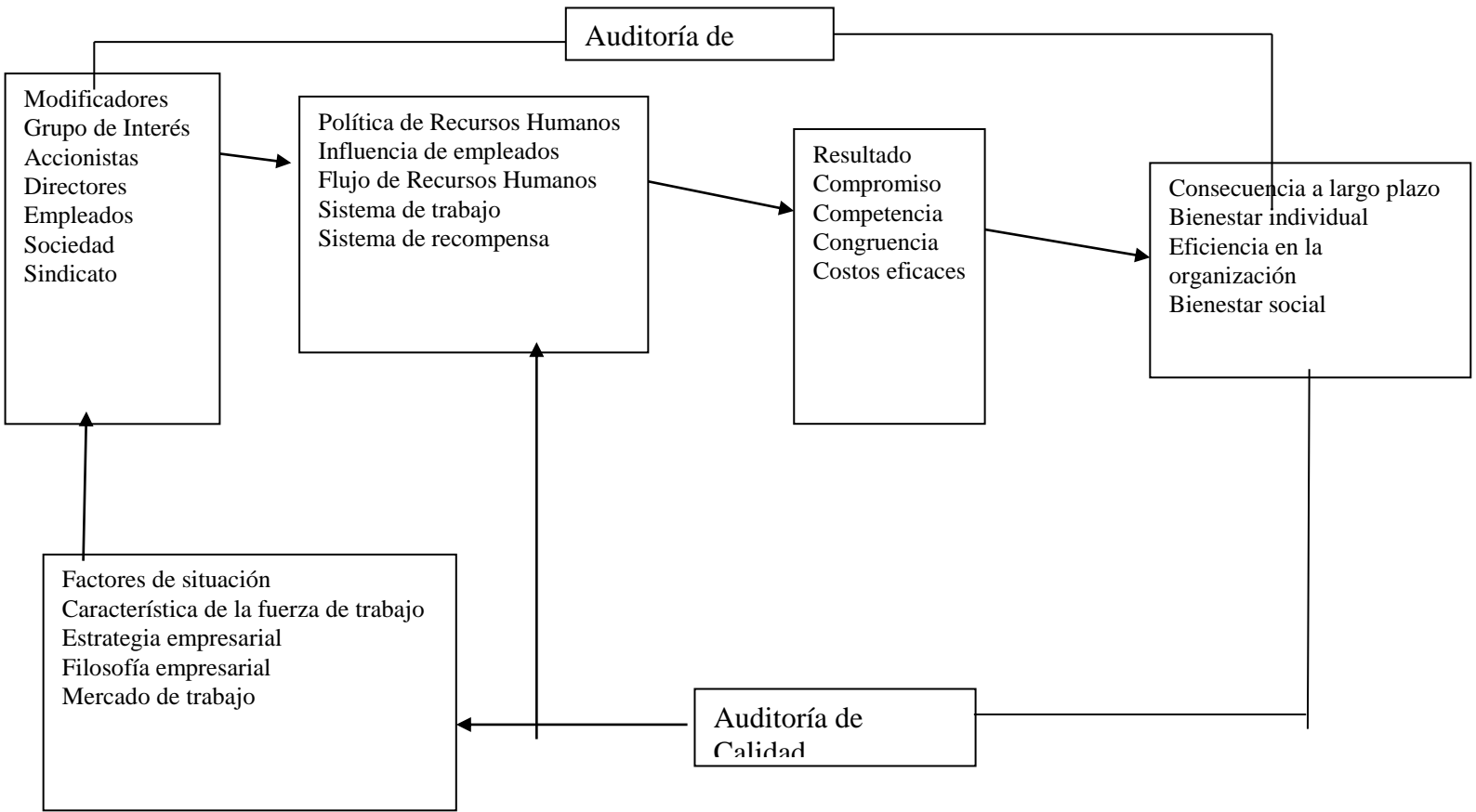
Coeficiente de continuidad= Hombres –días en el turno mayor

Hombres-días con el total aprovechamiento

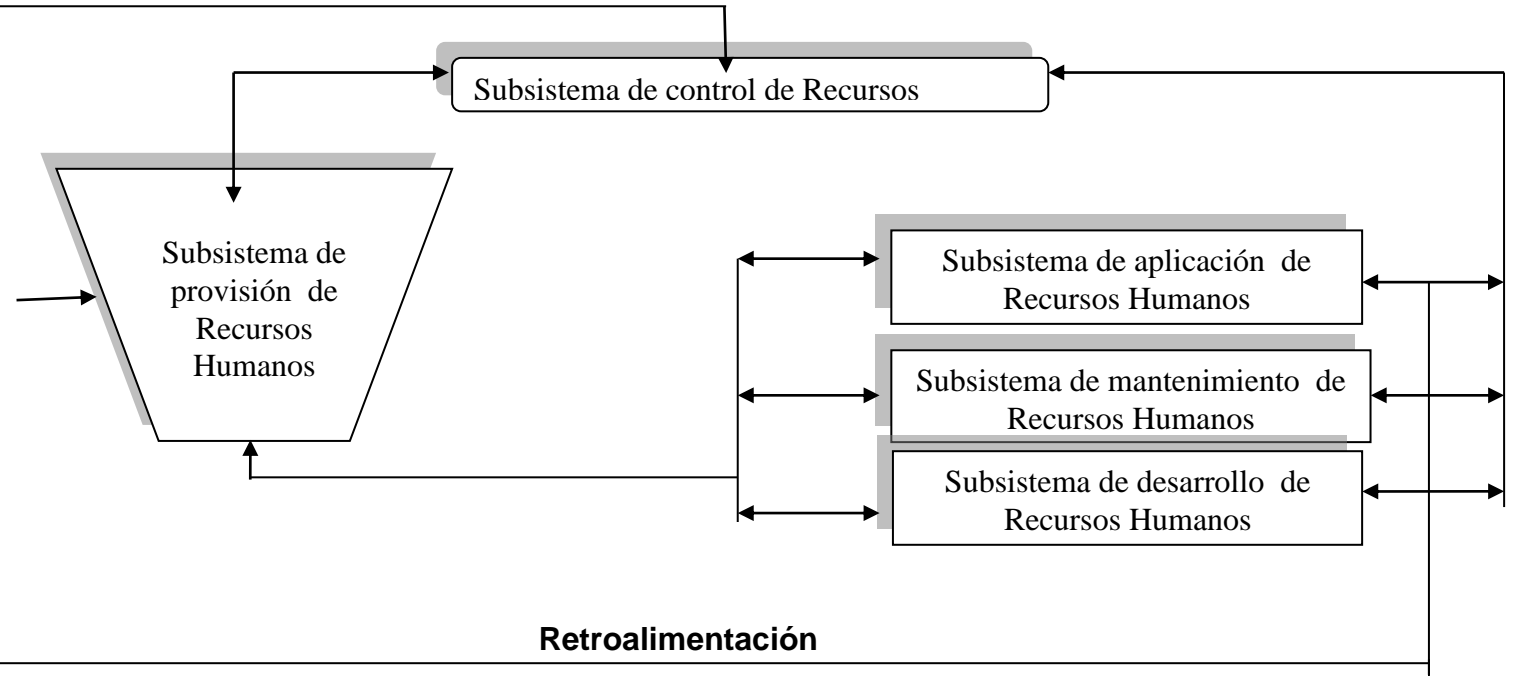
- GS= (Gasto de salario /\$ de valor agregado bruto real – Gasto de salario /\$ de valor agregado bruto planificado)*valor agregado bruto.



Anexo# 2 Mapa de GRH de Beer y colaboradores



Anexo# 3 El sistema de ARH y sus Subsistemas según Chavenato



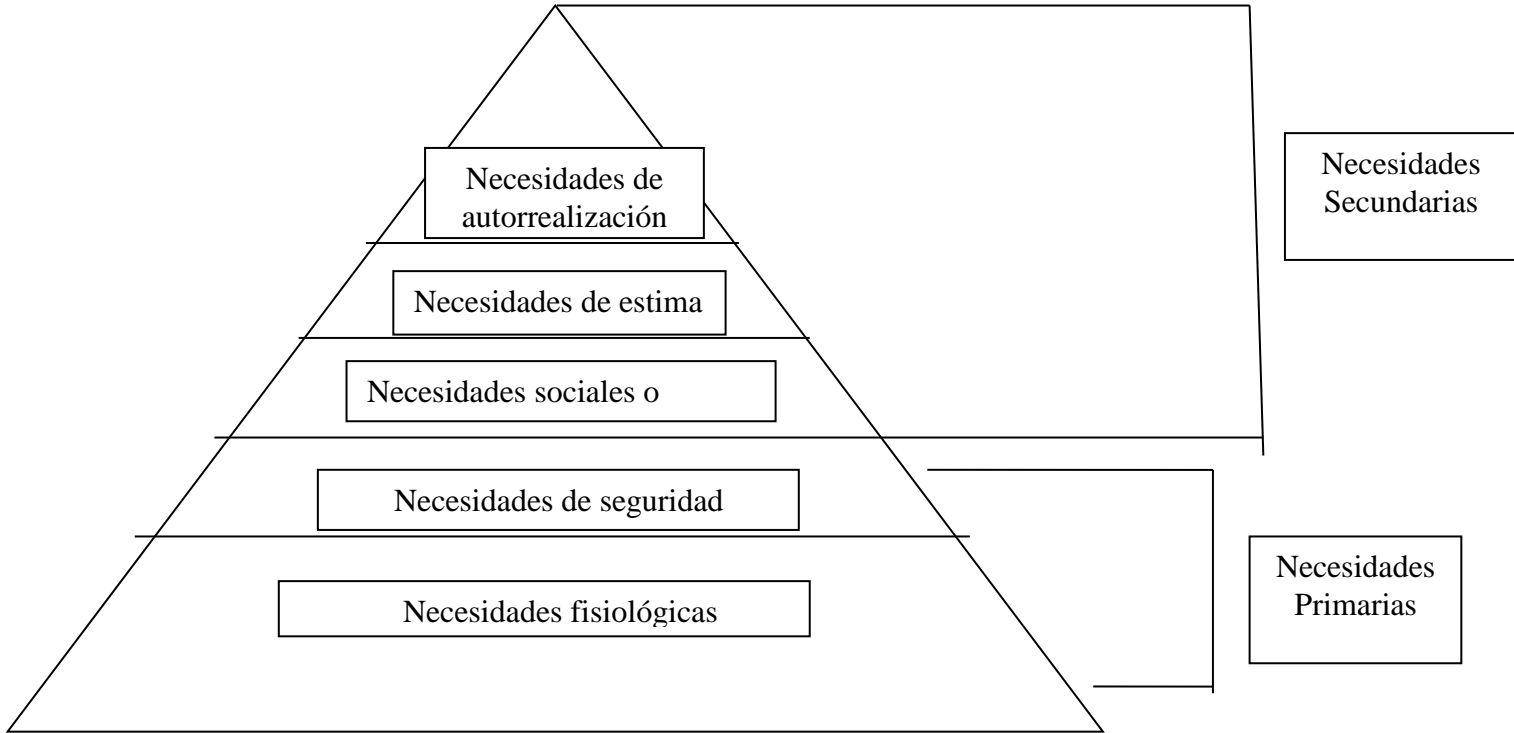


UNIVERSIDAD DE HOLGUÍN

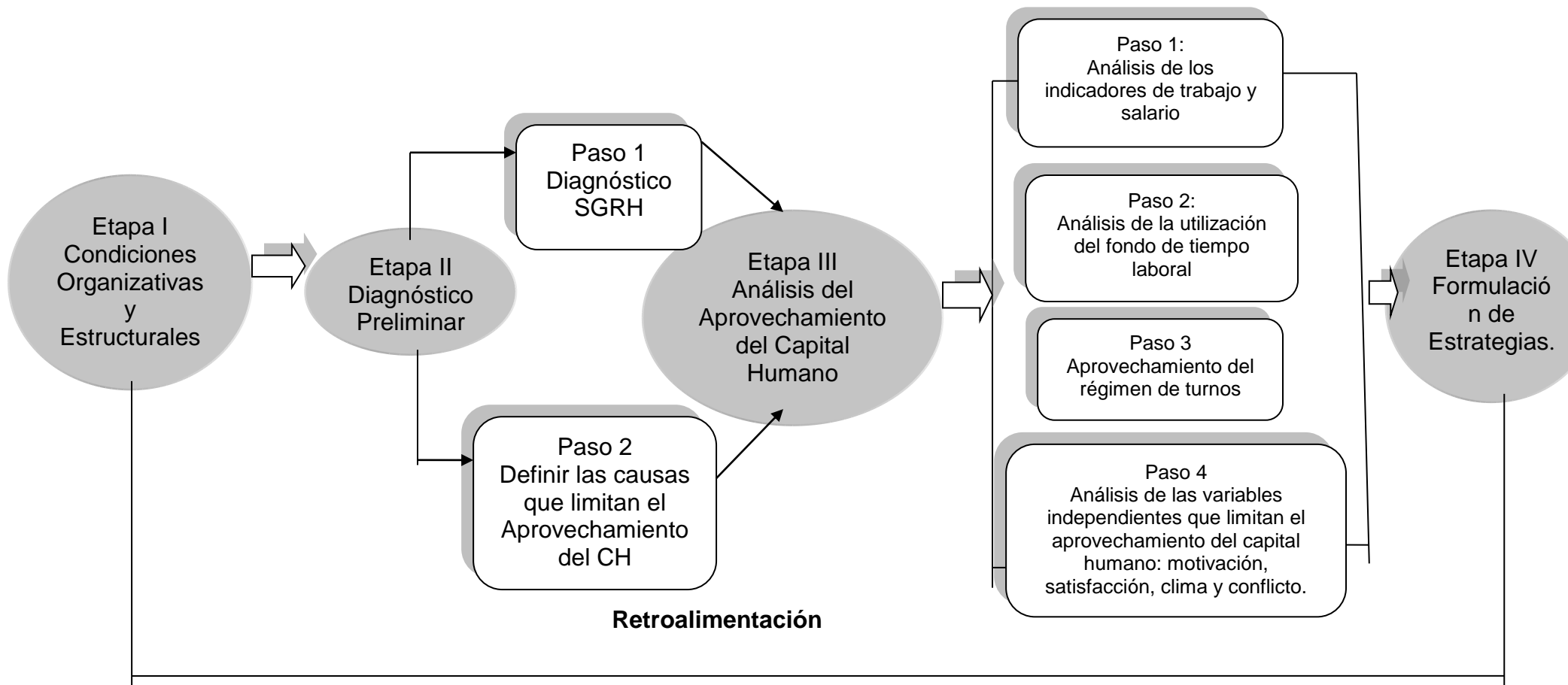
OSCAR LUCERO MOYA

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501- 48 2380 www.uho.edu.cu

Anexo# 4 Teoría de las Necesidades de Maslow



Anexo# 5 Procedimiento para el análisis del aprovechamiento del capital humano



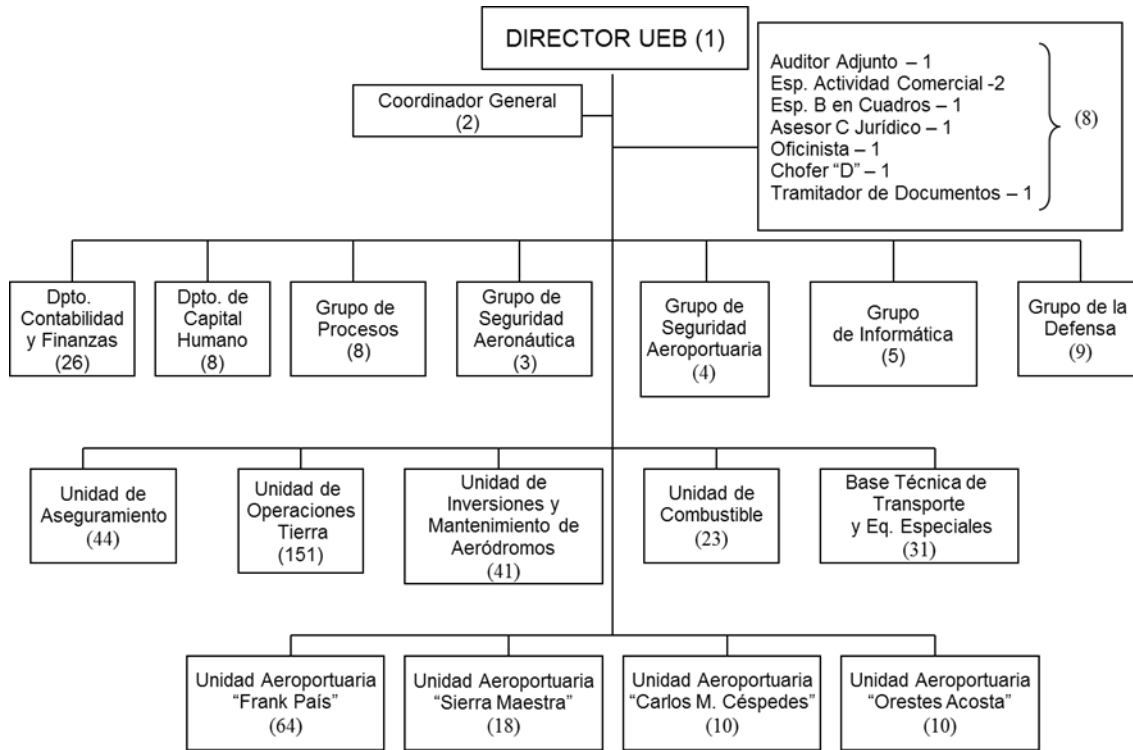


UNIVERSIDAD DE HOLGUÍN

OSCAR LUCERO MOYA

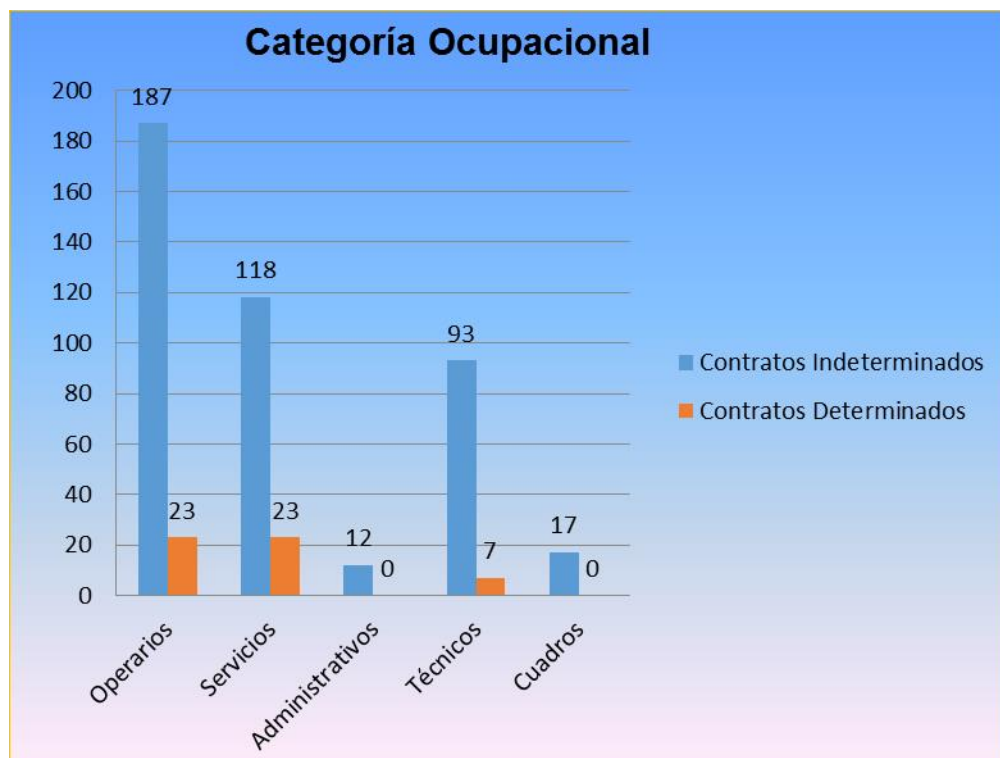
Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501- 48 2380 www.uho.edu.cu

Anexo# 6. Estructura Organizativa de la Empresa.





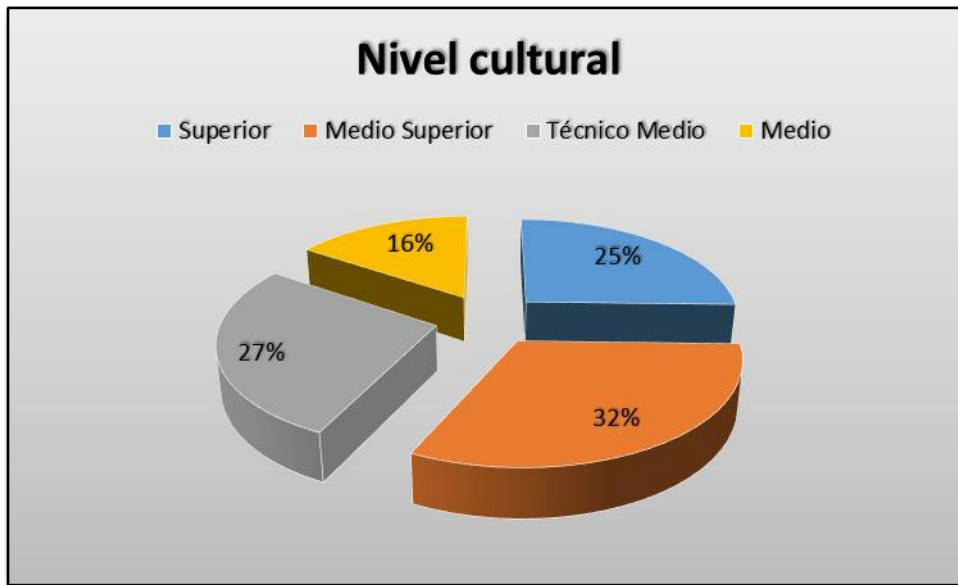
Anexo# 7. Estado de cumplimiento de la plantilla.



Anexo# 8. Distribución de la plantilla por sexo.



Anexo# 9. Composición de la plantilla según el nivel de escolaridad alcanzado.



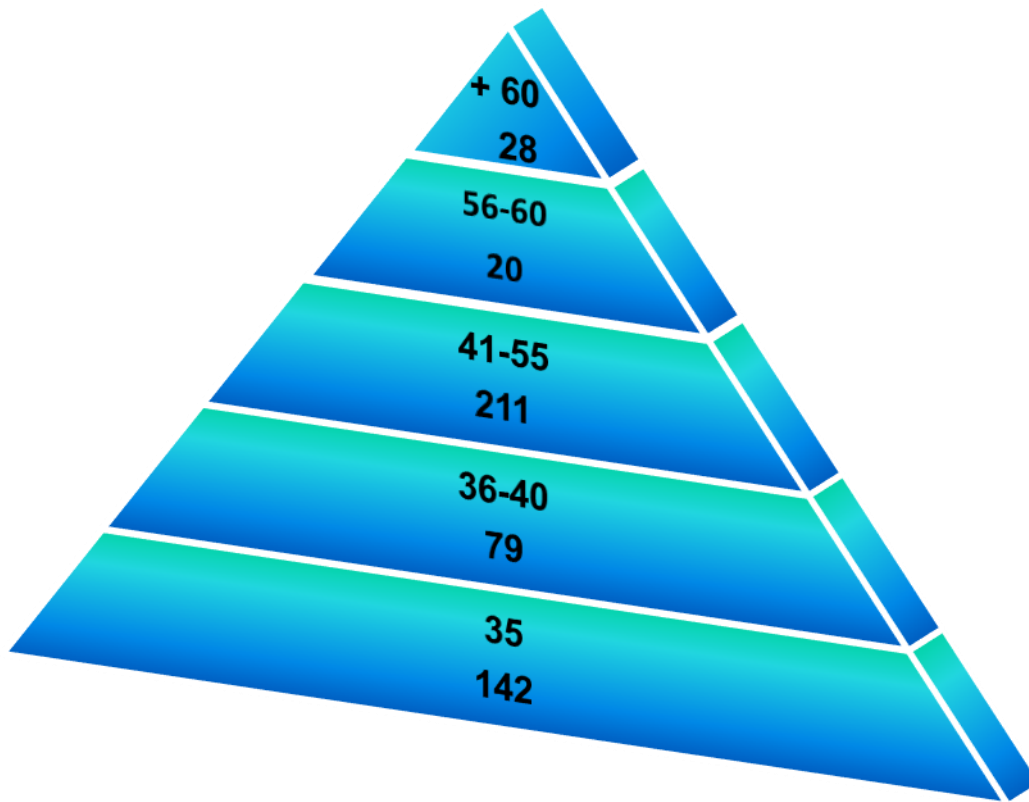


UNIVERSIDAD DE HOLGUÍN

OSCAR LUCERO MOYA

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501- 48 2380 www.uho.edu.cu

Anexo# 10. Composición de la plantilla por edades y composición étnica.

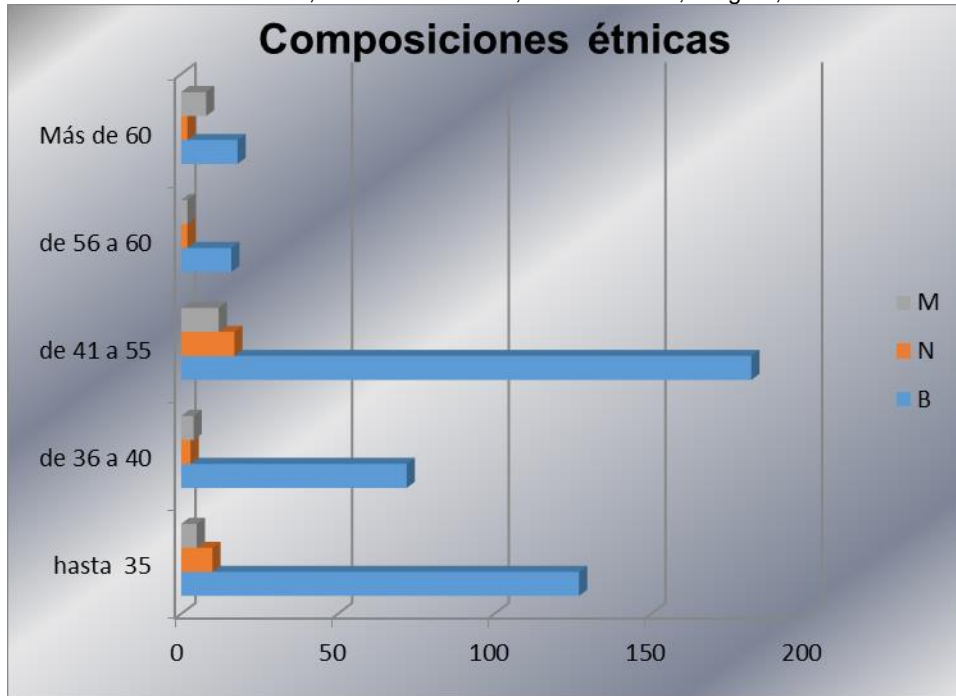




UNIVERSIDAD DE HOLGUÍN

OSCAR LUCERO MOYA

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501 - 48 2380 www.uho.edu.cu

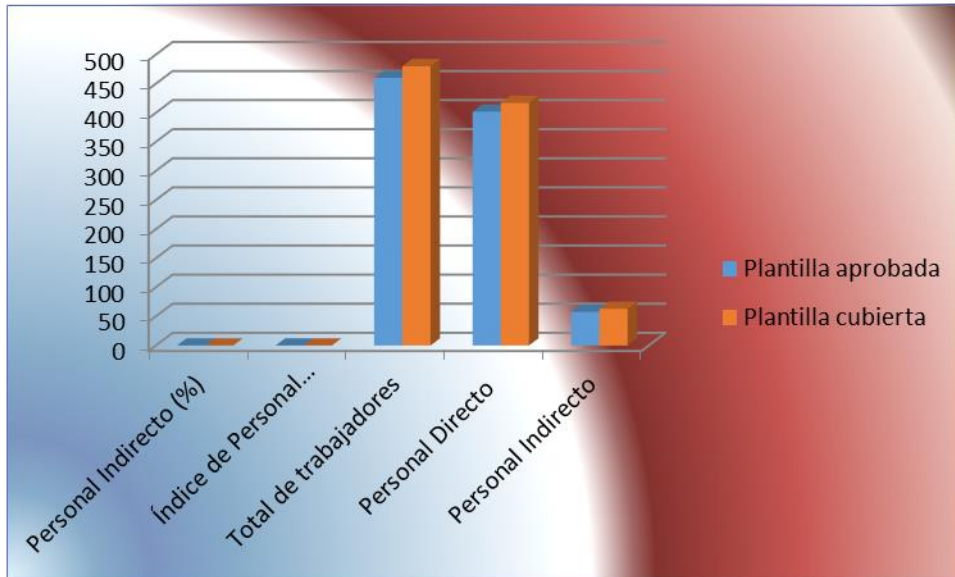


Antigüedad por trabajador. (Anexo#11)



Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501- 48 2380 www.uho.edu.cu

Anexo# 12. Grado de implicación del personal en el proceso de producción y servicios.





Anexo# 13. Cuestionario para determinar el coeficiente de competencia de los expertos.

Estimado colega:

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

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

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

Datos generales del encuestado

Nombre y Apellidos:

¿Ocupa algún cargo? Sí — No —

En caso de sí, diga cuál es.

1. Marque dentro de cada cuadro cuán familiarizado está usted con el tema:

Aprovechamiento del Capital Humano. Observe que en la escala que presentamos, su conocimiento acerca del tema va de 1 a 10.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

2. ¿Cuáles de los siguientes elementos lo han ayudado a obtener tal conocimiento y criterios?

Observe que las casillas están divididas en: alto, medio y bajo.

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



Anexo# 14 Relación de los posibles expertos seleccionados para realizar el diagnóstico preliminar.

- Director General de la Entidad
- Subdirectora de Recursos Humanos
- Especialista B en Gestión de los Recursos Humanos
- Subdirector Económico
- Jefe de Gestión de la Calidad

EXPERTO #	G.C.I.	F1	F2	F3	F4	F5
1	9	1	1	2	2	3
2	8	2	1	1	2	1
3	6	2	1	1	2	3
4	4	3	2	3	1	3
5	9	2	1	1	2	3
6	7	3	3	1	2	2
7	5	3	1	1	1	2
8	9	2	1	1	2	3
9	8	2	1	2	2	1
10	7	2	1	1	2	3

EXPERTO #	KC	KA	K		F1	F2	F3	F4	F5
1	0,9	0,78	0,84	COMPETENCIA ALTA	0,2	0,4	0,04	0,04	0,1
2	0,8	0,85	0,825	COMPETENCIA ALTA	0,16	0,4	0,05	0,04	0,2
3	0,6	0,75	0,675	COMPETENCIA MEDIA	0,16	0,4	0,05	0,04	0,1
4	0,4	0,595	0,4975	COMPETENCIA BAJA	0,1	0,32	0,025	0,05	0,1
5	0,9	0,75	0,825	COMPETENCIA ALTA	0,16	0,4	0,05	0,04	0,1
6	0,7	0,55	0,625	COMPETENCIA MEDIA	0,1	0,2	0,05	0,04	0,16
7	0,5	0,76	0,63	COMPETENCIA MEDIA	0,1	0,4	0,05	0,05	0,16
8	0,9	0,75	0,825	COMPETENCIA ALTA	0,16	0,4	0,05	0,04	0,1
9	0,8	0,84	0,82	COMPETENCIA ALTA	0,16	0,4	0,04	0,04	0,2
10	0,7	0,75	0,725	COMPETENCIA MEDIA	0,16	0,4	0,05	0,04	0,1



Leyenda:

K: coeficiente de competencia, se determina mediante la expresión **$K = 0.5 (K_a + K_c)$**

Donde: **K_a:** es el coeficiente de argumentación **K_c:** es el coeficiente de conocimiento

Los niveles de competencia pueden clasificarse en tres categorías:

Alta: el coeficiente de competencia cumple que **$0,8 < K < 1,0$**

Media: el valor calculado está en el intervalo **$0,5 < K < 0,8$**

Baja: si el coeficiente es **$< 0,5$**

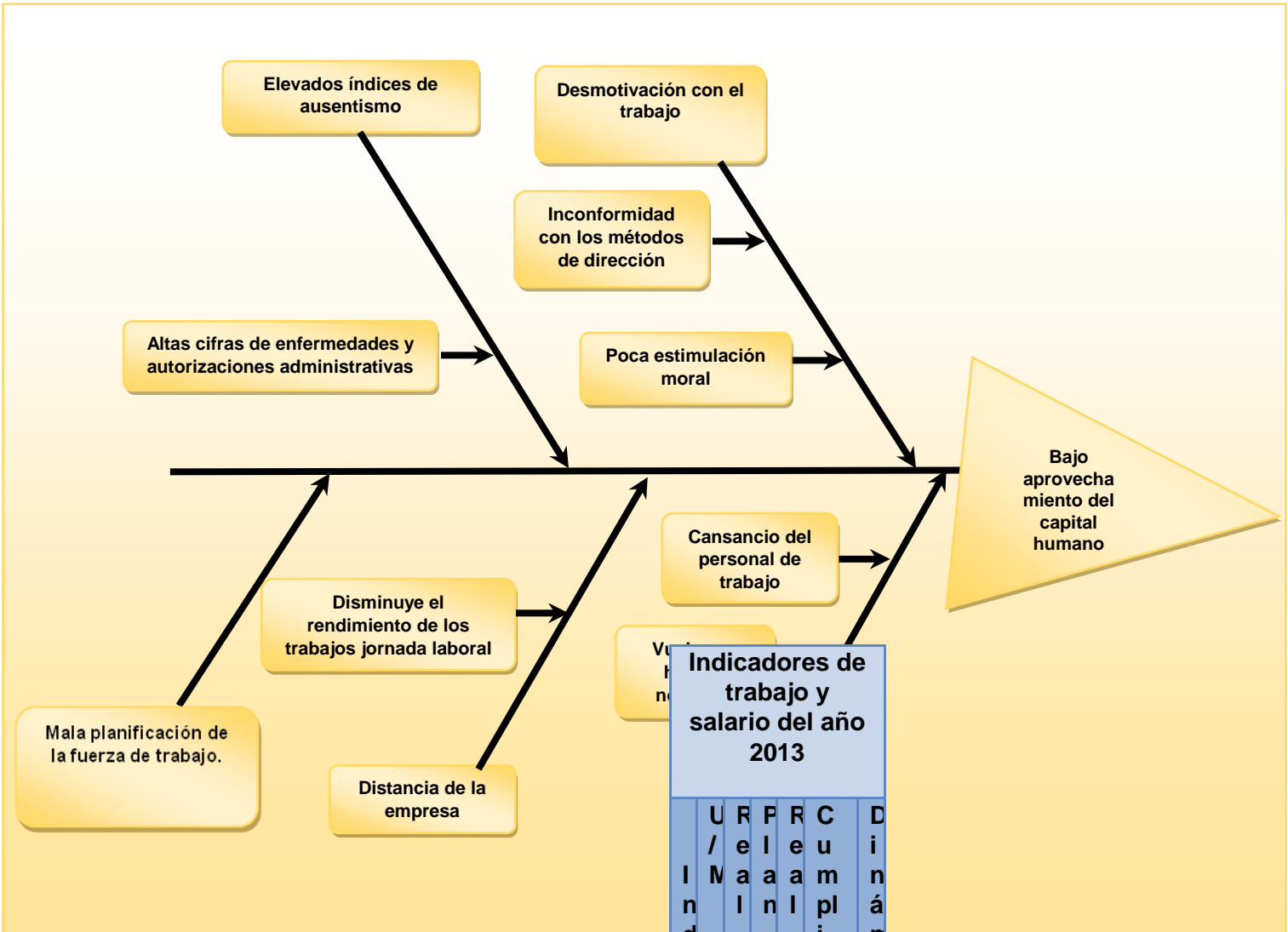
Cantidad de Experto con Competencia Alta	5
Cantidad de Experto con Competencia Media	4
Cantidad de Experto con Competencia Baja	1



Anexo# 15 Creación del grupo de trabajo

Matriz de juicio aprovechamiento del capital humano								
Causas/expertos	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	RJ
Elevado índice de ausentismo	3	4	4	3	5	4	3	26
Desmotivación con el trabajo	1	2	1	2	1	2	1	10
Mala planificación de la fuerza de trabajo	1	3	4	2	1	2	1	14
Distancia de la empresa	2	3	1	1	3	2	1	13
Inconformidad con los métodos de dirección	2	2	3	1	2	3	4	17
Mala selección del personal	6	6	5	6	7	6	1	37
Elevada carga horaria de trabajo	1	1	2	1	1	2	1	9
Elevada fluctuación laboral	8	7	8	8	6	8	8	53

Anexo# 16. Diagramas Ishikawa o Causa – Efecto.



Indicadores de trabajo y salario del año 2013

Indicador	U	R	F	R	C	D
	M	a	a	a	u	i
	l	n	n	l	pl	án
					im	ica
					ie	
					nt	
					o	
Indicador	2	2	2	%	V	%
Res	0	0	0	R	a	R
	1	1	1	/	I	/
	2	3	3	P	o	R
				r		
Valor	1	1	1	1	2	9
	3	1	2	0	7	2
				2	8	.
	0	7	0	.		7
	1	8	6	4		
	9	8	6			
Agre	.	.	.			
	2	5	5			



UNIVERSIDAD DE HOLGUÍN

OSCAR LUCERO MOYA

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501- 48 2380 www.uho.edu.cu

Anexo 17. Indicadores de trabajo y salario año 2013.

Indicadores de trabajo y salario del año 2013							
Indicadores	U/M	Real	Plan	Real	Cumplimiento		Dinámica
		2012	2013	2013	%R/P	Valor	%R/R
Valor Agregado	MP	13 019.2	11 788.5	12 066.5	102.4	278	92.7
Fondo de Salario	MP	3 058.1	2 800.0	2 948.5	105.3	148.5	96.4
Promedio de Trabajadores	UNO	473.0	473.0	445.0	94.08	(28)	94.08
Productividad	Pesos	27 524.74	24 922.83	27 115.7	108.8	2192.9	98.5
Salario Medio	Pesos	493.31	493.31	552.15	111.9	58.8	111.9
Gasto Salario/ VAB	Pesos	0.23	0.24	0.24	100.0	-	101.3
Correlación SM/Pt	UNO	APROBADA PARA LA ECASA 0.9885			-		-



Anexo 18. Indicadores de trabajo y salario año 2014.

Indicadores de trabajo y salario del año 2014							
Indicadores	UM	Real	Plan	Real	Cumplimiento		Dinámica
		2013	2014	2014	%R/P	Valor	%R/R
Valor Agregado Bruto	MP	12 066.5	11246	12160.5	108.1	914.5	100.8
Fondo de Salario	MP	2 948.5	2929.0	3348.5	114.3	419.5	113.6
Promedio de Trabajadores	UNO	445.0	482	459	95.2	(23)	103.1
Productividad	MP	27 115.7	23348.1	26512.7	113.6	3164.6	97.8
Salario Medio	Pesos	552.15	506.4	607.9	120.0	101.5	110.1
Gasto de Salario por Peso de Valor Agregado	Pesos	0.2443	0.2604	0.2753	105.7	0.0149	112.7
Correlación Salario Medio Productividad	Pesos	APROBADA PARA ECASA 0.9885			-	-	-



UNIVERSIDAD DE HOLGUÍN

OSCAR LUCERO MOYA

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501 - 48 2380 www.uho.edu.cu

Anexo 19. Indicadores de utilización del fondo de tiempo laboral.

Indicadores de utilización del fondo de tiempo laboral			
Indicadores	U/M	Año 2013	Año 2014
Fondo de tiempo calendario	Hombres - Días	150528	144624
Fondo de tiempo no laborable	Hombres - Días	11086	11568
Fondo de tiempo máximo utilizable	Hombres - Días	139236	133056
Fondo de tiempo utilizado	Hombres - Días	132858	125848
Fondo de tiempo no utilizado	Hombres - Días	6378	7208



Anexo# 20. Resultados de encuesta para el análisis de la satisfacción laboral.

En cuanto a la variable satisfacción laboral se refiere, marque con una X.

PREGUNTAS	1	2	3	4	5
	Nunca	Casi nunca	En ocasiones	Casi siempre	Siempre
	MM	M	R	B	E
¿Se siente satisfecho con el trabajo que realiza?		4	10	19	6
¿Se siente motivado hacia su trabajo?	2	16	11	6	4
¿Tiene posibilidad de decidir cómo y cuándo debe realizar su trabajo?	4	9	18	6	2
¿El contenido de su trabajo le permite variar de actividad?	2	6	14	13	4
¿Considera que sus jefes son calificados y dirigen correctamente?		3	17	9	10
¿Existen buenas relaciones de trabajo en el colectivo?	1	4	10	16	8
¿El salario que recibe por su trabajo, le permite satisfacer sus necesidades personales?	24	10	5		
¿Su salario está de acuerdo con la actividad que realiza?	2	14	17	6	
¿Cuándo plantea un criterio es escuchado por la dirección?	5	8	12	9	5



¿El ambiente de trabajo le ofrece seguridad, las áreas están debidamente protegidas?		1	3	12	23
¿La comunicación en su área la considera?			6	19	14

Satisfacción laboral

	N,M,R	%	B,E	%
1	14	35,9	25	64,10
2	29	74,36	10	25,64
3	31	79,49	8	20,51
4	22	56,41	17	43,59
5	20	51,28	19	48,72
6	15	38,46	24	61,54
7	39	100		0
8	33	84,62	6	15,38
9	25	64,10	14	35,9
10	4	10,26	35	89,74
11	6	15,38	33	84,62



Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501- 48 2380 www.uho.edu.cu

Anexo# 21. Resultados de encuesta sobre necesidades para el análisis de la motivación laboral.

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

Muchas gracias por su colaboración

Edad: _____ Sexo: _____

Lea cada una de las siguientes afirmaciones y marque con una X el número que se aproxime más a su manera de pensar.

	Afirmaciones	1	2	3	4	5
1	Me gusta descansar y sentirme seguro					39
2	Lo más importante es la seguridad de mis seres queridos				7	32
3	Me gusta estar protegido contra cualquier peligro			3	9	27
4	Me gusta los grandes retos y destacarme	2	4	22	7	4
5	Me gusta sentirme bien alimentado				12	27
6	Me gusta agradecerles a los demás	4	12	15	3	5
7	Me gusta ante todo satisfacer mis necesidades	4	5	6	10	14
8	Me gusta ante todo satisfacer mis necesidades corporales (sed, hambre, sexo).		6	5	12	16
9	Me gusta que no me afecte nada, ni material ni emocionalmente.				10	29
10	Tiendo a establecer relaciones estrechas con mis compañeros de trabajo.	5	9	21	4	
11	Me gusta establecer metas realistas y alcanzarlas		4	7	17	11
12	Me gusta que reconozcan mi trabajo.			2	5	32
13	Me gusta formar partes de grupos y organizaciones.		3	8	23	5
14	Me agrada la satisfacción de terminar una actividad difícil.			4	9	26
15	Me gustaría ocupar una posición relevante en mi trabajo	4	17	9	6	3
16	Me gusta que tomen en cuenta mis sugerencias			6	26	7

Totalmente en desacuerdo 1, 2,3

Totalmente de acuerdo 4 y 5



Claves de procesamiento

Teoría de Abraham Maslow	
Necesidades	Preguntas
Fisiológica	1, 5 y 7
Seguridad	2, 3 y 8
Social o Afiliación	6, 9 y 12
Estima	11, 14 y 15
Autorrealización	4, 10 y 13

Teoría de Clayton Alderfer	
Necesidades	Preguntas
Existencia	(1, 5, 7, 2, 3 y 8) / 2
Relación	6, 9 y 12
Crecimiento	(11, 14, 15, 4, 10 y 13) / 2



Anexo# 22. Resultados de encuesta para el análisis del clima laboral.

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

Subvariables	Bien	%	Regular	%	Mal	%
Liderazgo	18	46,15385	9	23,07692	12	30,76923
Reciprocidad	19	48,71795	13	33,33333	7	17,94872

Claves para evaluar la encuesta de clima laboral

Total de preguntas = 13

Subvariables que se analizan

1. Liderazgo

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

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

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

Para evaluar de bien = Debe tener entre 7- 9 respuestas correctas

Para evaluar de regular = Debe tener entre 5 a 6 respuestas correctas

Para evaluar de mal = Debe tener 4 o menos respuestas correctas

2. Reciprocidad

Abarca las preguntas 10, 11, 12, 13

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

V, F, V, V,

Para evaluar de bien = Debe tener 4 respuestas correctas.

Para evaluar de regular = Debe tener 3 respuestas correctas

Para evaluar de mal = Debe tener 2 o menos correctas

PARA EVALUAR GENERAL

Bien = 4 puntos

Regular = 3 puntos



UNIVERSIDAD DE HOLGUÍN

OSCAR LUCERO MOYA

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501- 48 2380 www.uho.edu.cu

Mal = 2 puntos

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



Anexo# 23. Resultado de encuesta para la identificación de conflictos.

Compañero(a):

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

I. A continuación proponemos una serie de elementos, para que marque con una X los que usted considera que están propiciando la aparición de conflictos intragrupal en su grupo de trabajo y en qué medida afectan los resultados. Teniendo en consideración que se le asignen valores entre 1 y 4, donde:

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

Elementos	1	2	3	4
Las diferencias de las características personales	18	15	6	
El grado de motivación hacia su trabajo	3	14	18	4
El modo de comunicación que se emplea	5	16	15	3
La forma que se utiliza para dirigir	3	14	18	4
La participación en la toma de decisiones	11	15	7	6
Las relaciones entre compañeros	15	12	9	3
La cultura de la empresa	2	11	19	7
La manera en que se organiza su empresa	5	13	18	3
El sistema de estimulación empleado	4	18	7	10
La distribución de los recursos escasos	3	7	18	11
Las creencias religiosas	35	4		
La edad de las personas	29	6	4	
La experiencia laboral	6	10	21	2
El grado de escolaridad	26	9	4	
El salario que recibe		6	14	19
El color de la piel	38	1		
El sexo	37	2		



UNIVERSIDAD DE HOLGUÍN

OSCAR LUCERO MOYA

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501 - 48 2380 www.uho.edu.cu

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

Jefe - Subordinado_____

Subordinado - Subordinado_____

Ambos_____



UNIVERSIDAD DE HOLGUÍN

OSCAR LUCERO MOYA

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501- 48 2380 www.uho.edu.cu

Anexo# 24. Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI).

Factores internos claves MEFI	Ponderación	Clasificación	Resultado Ponderado
Alto nivel de crecimiento y desarrollo profesional en la entidad	0,14	4	0,56
Bajo índice de jerarquización	0,09	3	0,27
Estimulación salarial.	0,07	3	0,21
Experiencia de los trabajadores.	0,15	4	0,6
Índice de personal productivo.	0,08	3	0,24
Relaciones del colectivo.	0,13	4	0,52
Bajo grado de motivación por los trabajadores.	0,12	1	0,12
Índice de ausentismo y ausencias	0,08	1	0,08
Mala planificación de la fuerza de trabajo	0,14	2	0,28
Total	1		2,88

MEFI= 2,88 Fortalezas > Debilidades



UNIVERSIDAD DE HOLGUÍN

OSCAR LUCERO MOYA

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501- 48 2380 www.uho.edu.cu

Anexo# 25 Matriz de Evaluación de Factores Externo (MEFE).

	Ponderación	Clasificación	Resultado Ponderado
1. Posibilidad de curso de preparación del personal.	0,18	4	0,72
2. Perfeccionamiento de nuevas habilidades de Gestión del Capital Humano.	0,15	3	0,45
3. Introducción de nuevas tecnologías.	0,14	4	0,56
4. Fuerza de trabajo joven y calificada graduada de la universidad y politécnicos.	0,11	3	0,33
1. Ofertas de empleo en la provincia con mejores condiciones laborales.	0,17	1	0,17
2. Competidores nacionales e internacionales.	0,16	1	0,16
3. Envejecimiento de la población	0,09	2	0,18
Total	1		2,57

MEFE = 2,57 Amenazas < Oportunidades



Anexo# 26. Matriz DAFO.

	Oportunidades	Amenazas
Factores externos claves Factores internos claves	<ol style="list-style-type: none">1. Posibilidad de curso de preparación del personal.2. Perfeccionamiento de nuevas habilidades de Gestión del Capital Humano.3. Introducción de nuevas tecnologías.4. Fuerza de trabajo joven y calificada graduada de la universidad y politécnicos.	<ol style="list-style-type: none">1. Ofertas de empleo en la provincia con mejores condiciones laborales.2. Competidores nacionales e internacionales.3. Envejecimiento de la población.
Fortalezas	FO	FA
<ol style="list-style-type: none">1. Alto nivel de crecimiento y desarrollo profesional en la entidad2. Bajo índice de jerarquización.3. Estimulación salarial.4. Experiencia de los trabajadores.5. Índice de personal productivo.6. Relaciones del colectivo.	<p>Trabajar para mantener un ambiente de trabajo satisfactorio, contribuyendo a mejorar el aprovechamiento del capital humano.</p> <p>Incrementar el alto nivel de crecimiento y desarrollo profesional con la introducción de nuevas tecnologías.</p> <p>Mejorar el aprovechamiento de la jornada laboral, así como disminuir los índices de ausentismo.</p> <p>Perfeccionar los métodos de dirección con la utilización de nuevas habilidades de Gestión del Capital Humano.</p> <p>Desarrollar las habilidades de los más jóvenes con la ayuda de los más experimentados.</p>	<p>Aprovechar la existencia de un clima laboral favorable para garantizar el compromiso de los trabajadores con los objetivos de la empresa.</p> <p>Mejorar el sistema de estimulación salarial para hacerles frente a los competidores.</p> <p>Emplear el alto nivel de crecimiento profesional para mejorar las ofertas de empleo.</p>



UNIVERSIDAD DE HOLGUÍN

OSCAR LUCERO MOYA

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501 - 48 2380 www.uho.edu.cu

Debilidades	DO	DA
1. Bajo grado de motivación por los trabajadores. 2. Índice de ausentismo y ausencias 3. Mala planificación de la fuerza de trabajo	Mejorar el grado de motivación mediante la aplicación de nuevas habilidades de Gestión de Capital Humano. Perfeccionar los métodos de planificación con la utilización de nuevas habilidades de Gestión del Capital Humano.	Elaborar un programa de estimulación moral que potencie la motivación y el sentido de pertenencia de los trabajadores. Utilizar procedimientos y formas de trabajos participativos, que permitan adaptarse a las condiciones variables del entorno.

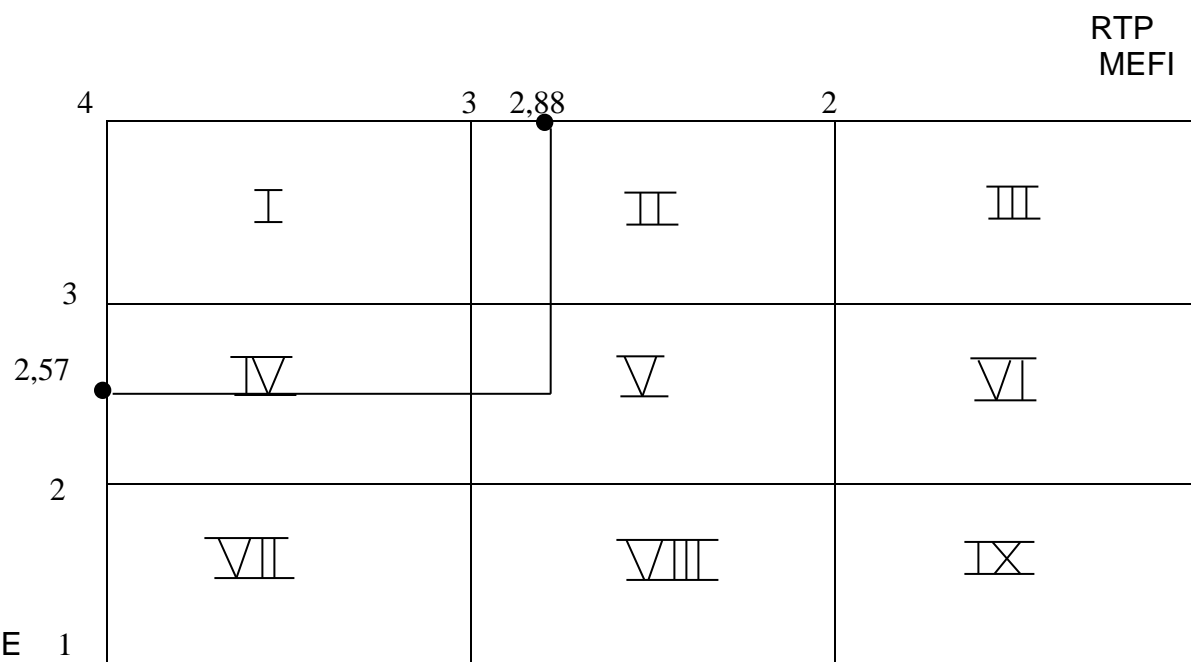


UNIVERSIDAD DE HOLGUÍN

OSCAR LUCERO MOYA

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501- 48 2380 www.uho.edu.cu

Anexo# 27. Matriz Interna – Externa



Leyenda	Valor
Resultado total ponderado MEFI	2.88
Resultado total ponderado MEFE	2,57