



Universidad de Holguín
"Oscar Lucero Moya"
Facultad de Ciencias Económicas
Carrera de Economía

Trabajo de Diploma



*Título: Análisis del aprovechamiento del capital humano en la
Unidad Empresarial de Base Planta de Prefabricado "Los Cocos"*

Autor: Yahíma González Cruz

Tutor: MSC. Nilsa Ávila Leyva

Holguín, 2011

DEDICATORIA

A mi mamita que es mi razón de ser y mi todo, y gracias a ella he llegado hasta donde estoy.

A mi papá por apoyarme cuando más lo he necesitado.

A mis abuelos por ser ejemplo y guía en mi vida.

A mamá y papí por estar siempre cuando los he necesitado y por ser mi guía y faro.

A Miriam por ser la hermana que no tuve, brindarme todo su cariño y siempre aconsejarme por el buen camino.

A Yaimé por su apoyo incondicional y su compañía en muchos momentos.

A mi novio por soportar estos días lejos y su apoyo incondicional.

A todos mis amigas (os) y compañeras (os) por su cariño y apoyo en estos cinco años.

AGRADECIMIENTO

A mi mamá, en especial por darme la vida, ser mi guía y ejemplo.

A mi tutora Nilsa Ávila por su apoyo incondicional, su paciencia en la realización del trabajo y el tiempo dedicado al mismo.

A mi familia, que con amor y cariño me han ayudado a ser una persona mejor cada día.

A los trabajadores de la EPPH y la planta los Cocos por ayudarme y brindarme la información necesaria para la realización del trabajo de diploma.

A los profesores del departamento de economía por su enseñanza y dedicación.

A Miriam y Yaime por brindarme su ayuda desinteresada.

A todos los que de una forma u otra hicieron posible mi sueño.

Gracias.

PENSAMIENTO

(...) vamos administrar la fuerza de trabajo con máximo cuidado, administrarla mejor que el oro que la república tenga, porque la cosa más valiosa que tiene un país son los Recursos Humanos (...)

Fidel Castro Ruz

RESUMEN

El presente Trabajo de Diploma titulado “Análisis del Aprovechamiento del Capital Humano en la Unidad Empresarial de Base Planta de Prefabricado Los Cocos”, tiene como objetivo realizar un análisis de los niveles de aprovechamiento de capital humano y diseñar estrategias que permitan mejorar la situación existente. Para lograr el objetivo se utilizaron métodos de investigación científicos teóricos y empíricos, como son: histórico–lógico, análisis y síntesis, inducción–deducción, criterio de expertos y encuestas.

Luego de la aplicación del procedimiento seleccionado, se identificaron las causas principales que limitan un buen aprovechamiento del capital humano, entre las que se encuentran: carencia de los recursos materiales y equipamientos, bajos salarios, malas condiciones de trabajo, problemas de atención al hombre y el personal que se selecciona no es el más idóneo para ocupar los puestos de trabajo. Además de detectar a través de las encuestas aplicadas un clima laboral desfavorable y que los trabajadores se encuentran desmotivados e insatisfechos.

Se elaboró la matriz DAFO, donde se trazaron estrategias adaptativas, teniendo en cuenta que el Sistema de Recursos Humanos se sitúa en el cuadrante DO debido a que posee una situación interna desfavorable y una situación externa favorable. Se concluyó con la elaboración de la Matriz Interna – Externa que sugiere estrategias de resistencia.

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

ABSTRACT

The present Work of Diploma titled "Analysis of the Use of Human Capital in the Managerial Unit of Base Plant of Prefabricate Los Cocos" has as objective to carry out an analysis of the levels of use of human capital and to design strategies that allow improving the existent situation. To achieve the objective theoretical and empiric scientific investigation methods were used, such as: historical-logical, analysis and synthesis, induction-deduction, experts' criteria and surveys.

After the application of the selected procedure, the main causes were identified that limit a good use of the human capital, among those are: lack of material resources and equipment, low wages, bad work conditions, problems of attention to the man and the personnel that is selected is not the most suitable to occupy the work positions. Besides detecting through the applied surveys an unfavourable labour climate and that the workers are unmotivated and unsatisfied.

The matrix DAFO was elaborated, where strategies adaptations were traced, keeping in mind that the department of Human resources is located in the quadrant DO because it possesses an unfavourable internal situation and a favourable external situation. It was concluded with the elaboration of the Internal - External Womb which suggests resistance strategies.

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

INDICE

INTRODUCCIÓN..... 1

CAPÍTULO I. SISTEMA DE GESTIÓN DEL CAPITAL HUMANO, EVOLUCIÓN Y DESARROLLO, FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....5

 1.1 Teoría del capital humano y el Sistema de Gestión del Capital Humano 5

 1.1.1 Capital humano y su aprovechamiento..... 11

 1.2 Indicadores de salario y trabajo..... 14

 1.2.1 Indicadores de utilización del fondo de tiempo laboral 18

 1.2.2 Régimen de turno de trabajo 20

 1.3 Las variables independientes que influyen en el aprovechamiento del capital humano 20

 1.3.1 Satisfacción laboral..... 21

 1.3.2 Motivación..... 22

 1.3.3 Clima 25

 1.3.4 Conflicto laboral 27

CAPÍTULO II. PROCEDIMIENTO PARA EL ANÁLISIS DEL APROVECHAMIENTO DEL CAPITAL HUMANO Y APLICACIÓN EN LA UNIDAD BÁSICA EMPRESARIAL PLANTA DE PREFABRICADO “LOS COCOS”.....31

 2.1 Procedimiento para el análisis del aprovechamiento del capital humano 31

 2.2 Aplicación del procedimiento para el análisis del Aprovechamiento del Capital Humano 38

 2.2.1 Caracterización de la Unidad Empresarial de Base Planta de Prefabricado “Los Cocos” 38

 2.2.2 Análisis del aprovechamiento del capital humano 41

CONCLUSIONES 61

RECOMENDACIONES..... 62

BIBLIOGRAFÍA..... 63

ANEXOS.....

INTRODUCCIÓN

En la época actual de desarrollo de la economía del conocimiento, el capital humano juega un papel fundamental dentro de la sociedad, por lo que se le presta atención a su desarrollo y capacitación.

Al surgir el Sistema de Gestión de los Recursos Humanos luego de la Revolución Industrial, las empresas están orientadas al crecimiento ilimitado de la producción y el consumo con energía barata, cantidad de materias primas, grandes expansiones territoriales y la creciente demanda interna, por cuanto se llevó a cabo una mayor explotación y atención al personal contratado. En esos tiempos se consideraba la fuerza de trabajo como sustituible, es decir, que las máquinas podían realizar la labor de los trabajadores, no se le prestaba la importancia requerida a los recursos humanos. Estos formaban parte de la entidad solo como una herramienta sin tener en cuenta que es la clave fundamental para alcanzar los resultados, es el ente que le da vida a la organización; el factor humano es el componente insustituible, es el motor impulsor de obtener ganancias o pérdidas en la organización; a partir de este momento se le comienza a llamar capital humano.

La Gestión del Capital Humano comprende la integración del conjunto de políticas, objetivos, normativas, funciones, procedimientos, herramientas y técnicas en el ámbito laboral que se estructuran en función de los procesos de la empresa. Por tanto requiere de un desarrollo tecnológico y de mejorar su conocimiento día tras día para que en su tarea tenga mejores resultados y que estos incidan de manera global en la organización, brindándole una atención especial a sus conocimientos y aptitudes.

El Sistema de Gestión del Capital Humano no tiene un fin en sí mismo, se constituye de la integración de todas las áreas para así alcanzar un alto desempeño y la correcta interrelación entre todos.

En Cuba se comienza a aplicar el Sistema de Gestión del Capital Humano (SGCH) desde el 16 de agosto de 2007 según lo dispuesto por el Decreto 281 del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministro, que establece el Reglamento para la implantación y consolidación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial. Para lo cual fue aprobado la Resolución Nro. 114 del 22 de mayo del 2007 de la Oficina Nacional de Normalización donde se incluye la Norma Cubana (NC) 3000, que es la encargada de la implementación de un Sistema de

Gestión Integrada de Capital Humano. Esta constituye un pilar para el mejoramiento continuo de los resultados de la organización al permitirles alcanzar un desempeño laboral superior. La implementación de las normas en las organizaciones es de gran importancia ya que posibilita un cambio de mentalidad para la optimización del capital humano, sustituyendo la actual gestión funcional de recursos humanos por un sistema de efectiva participación de los trabajadores en la solución de los problemas y la toma de decisiones. En las empresas cubanas tener aplicado correctamente el Sistema de Gestión del Capital Humano es de gran importancia y su aprovechamiento es la clave principal para que una entidad logre los objetivos planificados. El factor humano y la innovación constituyen los factores fundamentales para el logro de ventajas competitivas sostenibles. En estos tiempos se necesita capital humano que sea idóneo en su puesto de trabajo, es decir, que cumpla con los requisitos que se solicitan, que realmente sea productivo y genere productos y servicios con calidad; contribuyendo a eliminar tratamientos paternalistas, modificar la estructura del empleo, reducir las platillas infladas. Además de “proyectar la formación de fuerza de trabajo calificada en correspondencia con la demanda actual y el desarrollo del país; por lo que se debe corregir las deformaciones presentes en la estructura de la formación de especialistas de nivel superior, técnicos medios y obreros calificados”.¹

En la Unidad Empresarial de Base Planta de Prefabricado “Los Cocos”, perteneciente a la Empresa Productora de Prefabricados Holguín, existe una gran desmotivación debido a que las condiciones de trabajo y salario no se corresponden con el esfuerzo físico que realizan los trabajadores, además se encuentran insatisfechos con el clima laboral existente. También hay un deterioro de algunos indicadores del plan trabajo y salario, no realizan correctamente la planificación de las necesidades de trabajo lo que provoca una disminución del aprovechamiento del capital humano, que incide negativamente en los resultados de la entidad; por cuanto se decidió realizar una investigación científica que lleva por **título** “Análisis del aprovechamiento del capital humano en la Unidad Empresarial de Base Planta de Prefabricado Los Cocos”.

Se ha identificado como **problema científico**: la disminución de los niveles de aprovechamiento del capital humano se convierte en un riesgo para el desarrollo de la entidad.

¹ Lineamiento 160 del Capítulo VI de la Política Social del VI Congreso del Partido Comunista de Cuba.

El **objeto** de la investigación es el Sistema de Gestión del Capital Humano y como **campo de acción** se define el aprovechamiento del capital humano.

Se propone como el **objetivo** de la investigación: realizar un análisis del aprovechamiento del capital humano en la empresa y formular estrategias que contribuyan a su incremento.

Para darle solución al problema científico de la investigación se formula la siguiente **hipótesis**: la realización del análisis de los niveles actuales de aprovechamiento del capital humano, aplicando la metodología seleccionada, que incluye el criterio de expertos, análisis de los indicadores de trabajo y salario, encuestas y herramientas matriciales, permitirá determinar las causas que lo provocan y formular estrategias para su incremento.

Las **tareas científicas** a desarrollar para una efectiva investigación son:

1. Realizar una revisión bibliográfica de acuerdo al tema de la investigación.
2. Elaborar el marco teórico contextual.
3. Aplicar el procedimiento seleccionado para analizar las causas que generan el bajo aprovechamiento del capital humano.
4. Analizar e interpretar los resultados obtenidos.
5. Formular estrategias para aumentar el aprovechamiento del capital humano.

Para el desarrollo de la investigación se utilizaron **métodos de investigación** como son:

Métodos teóricos:

✓ Histórico – lógico: para estudiar la evolución y desarrollo de la Gestión del Capital Humano, así como el comportamiento de los indicadores del aprovechamiento en el periodo analizado.

✓ Análisis y síntesis: en el procesamiento de la información para la caracterización del Sistema de Gestión del Capital Humano, el comportamiento de los principales indicadores del aprovechamiento del capital humano y de igual forma para la elaboración de las conclusiones.

✓ Inducción – deducción: para el estudio de las variables independientes, se aplicarán encuestas a la muestra de trabajadores seleccionados, a partir de la cual se conocerá el estado actual en que se encuentran el comportamiento de estas variables en la entidad.

✓ Hipotético – deductivo: para la elaboración de la hipótesis y luego arribar a conclusiones a partir de la misma.

- ✓ Dialéctico: para detectar las causas que inciden en los niveles de aprovechamiento del capital humano y formular estrategias que mejoren su utilización.
- ✓ Sistémico – estructural: para lograr caracterizar el objeto y elaborar las estrategias que se propondrán.
- ✓ Análisis documental: para analizar y estudiar los indicadores de trabajo y salario, así como los expedientes de los trabajadores de la entidad.

Métodos empíricos:

- ✓ Entrevistas a directivos y trabajadores de la entidad: para realizar el diagnóstico inicial.
- ✓ Encuestas a trabajadores: para determinar la situación del aprovechamiento del capital humano como variable dependiente y el estudio de las variables independientes: motivación, satisfacción laboral, clima y conflicto.
- ✓ Criterio de experto: para confeccionar el diagrama de Ishikawa.
- ✓ Método Delphi: para determinar la competencia de experto.
- ✓ Métodos estadísticos: para calcular el coeficiente de concordancia a partir del procesamiento de la matriz de juicio, para el cálculo de la muestra y el procesamiento de los resultados de la encuesta.

El siguiente trabajo tiene como **novedad científica** que es la primera vez que se realiza un análisis de aprovechamiento del capital humano en la Unidad Empresarial de Base “Los Cocos”.

La **relevancia** de la investigación radica en que: se aplica un procedimiento que posibilita determinar las causas que provocan un bajo nivel de aprovechamiento del capital humano y se brinda un conjunto de estrategias a seguir para contribuir su elevación. Se dotará a la entidad de una fuente de información donde podrán conocer con exactitud en qué deben trabajar para lograr una mayor productividad y aprovechamiento del capital humano y es un referente para futuras investigaciones.

La investigación está estructurada en dos capítulos: el capítulo I recoge la fundamentación teórica del Sistema de Gestión del Capital Humano y su aprovechamiento, así como de las variables independientes escogidas y en el capítulo II se aborda el procedimiento seleccionado para el análisis del aprovechamiento del capital humano y su aplicación. Además cuenta con las conclusiones a las que se arribó y las recomendaciones.

CAPÍTULO I. SISTEMA DE GESTIÓN DEL CAPITAL HUMANO, EVOLUCIÓN Y DESARROLLO, FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.

1.1 Teoría del capital humano y el Sistema de Gestión del Capital Humano

La Teoría del Capital Humano se desarrolló en la década del 60 como resultado de la necesidad de reconstruir los estados, naciones devastados por la Segunda Guerra Mundial y para lo cual era necesario reorganizar los sistemas educacionales enfocándolos hacia una perspectiva funcionalista. Según Gary Stanley Becker sobre el desarrollo de la Teoría del Capital Humano, considera la educación y la formación específica como inversiones realizadas por las personas con la finalidad de incrementar su eficiencia productiva y sus ingresos.

Esta teoría considera a la persona como agente económico, al invertir en su educación y decidir entre los beneficios que obtendrá en el futuro si sigue formándose. También desarrolla un marco teórico de elección, que hace recaer la responsabilidad de las desigualdades de la distribución de los ingresos de las personas en la sociedad capitalista, no en el sistema socioeconómico, sino en las propias personas, las que son en primer lugar víctimas de dicho sistema. Las teorías burguesas están concebidas en el modelo capitalista pero en Cuba se asume la concepción de capital humano a partir de la definición del compañero Fidel Castro Ruz.

El capital humano tiene valor por encima de los otros factores de la producción, confirmando que este elemento incide notablemente en el éxito de la empresa por su contribución a la calidad de los productos y servicios que ofrece, y por ser un factor de gran relevancia para lograr el incremento en la productividad.

Desde siglos anteriores las organizaciones han estado compuestas de personas o grupos en vistas a conseguir ciertos fines y objetivos, por medio de funciones diferenciadas que se procura que estén racionalmente coordinadas y dirigidas. Durante mucho tiempo se había considerado al ser humano como objeto de explotación y obtención de riquezas mediante el trabajo forzado y la dominación de clases. A estas personas o grupos se le denominó Recursos Humanos, que no es más que el trabajo que aportan los empleados de la organización; pero a medida que cambiaron los tiempos y la tecnología, este término se eliminó y se le comenzó a llamar Capital Humano, que es el conocimiento útil para la

empresa, que poseen personas o equipos, así como su capacidad para regenerarlo; es decir, su capacidad de aprender. A este factor es al que se le debe considerar de real importancia para acrecentar sus capacidades y elevar sus aptitudes al punto tal en que se encuentre como un componente capaz de valerse por sí mismo y entregarle lo mejor a su trabajo, sintiéndose conforme con lo que realiza y cómo es reconocido; además de elevar la productividad; por lo que se comienza aplicar el Sistema de Gestión del Capital Humano (SGCH). “La gestión del capital humano comprende la integración del conjunto de políticas, normativas, objetivos, metas, responsabilidades, funciones, procedimientos, herramientas y técnicas que permiten llevar a cabo los procesos de gestión de los recursos humanos, centrado en la estrategia y en las competencias laborales, que tiene como objetivo la integración de la gestión de los recursos humanos para el mejoramiento continuo y alcanzar un desempeño laboral superior.”² La gestión que comienza a realizarse ahora ya no está basada en elementos como la tecnología y la información; sino que la clave de una gestión acertada está en la gente que en ella participa. Lo que hoy se necesita es desprenderse del temor que produce lo desconocido y adentrarse en la forma de cambiar interiormente, innovar continuamente, entender la realidad, enfrentar el futuro, entender la empresa y nuestra misión en ella.

En la Gestión del Capital Humano existen modelos propuestos por varios autores como el de Harper y Lynch donde reflejan las actividades claves que deberán diseñarse en plena armonía con la dirección estratégica empresarial, la cultura organizacional y las políticas u objetivos de la organización; el de Chiavenato que declara que los objetivos de la administración de los recursos humanos se derivan de los objetivos organizacionales; el de Henry y Pettigrew que establece una relación bilateral entre estrategias y Gestión de Recursos Humanos; entre otros.

Nuestro país no está exento de este desarrollo, hoy más que nunca Cuba requiere optimizar el capital humano formado y emplear en cada empresa la fuerza laboral necesaria. Debido a que el país no cuenta con considerables recursos naturales, financieros o energéticos, se debe explotar al máximo el valor que cada día adquiere la educación y la cultura como medios claves de transmisión y creación de conocimientos. En Cuba se comenzó a aplicar el

² Morales Cartaya, A. (2009). *Capital Humano hacia un sistema de gestión de la empresa cubana*. La Habana: Editora Política.

Sistema de Gestión del Capital Humano (SGCH) desde el 16 de agosto de 2007 según lo dispuesto por el Decreto 281 del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministro, que lo establece el Reglamento para la implantación y consolidación del sistema de dirección y gestión empresarial. Este no constituye un simple cambio de nombre del anterior Sistema de Dirección de Fuerza de Trabajo (SDFT), con que se inició el Perfeccionamiento Empresarial hace varios años, el sistema busca la adopción de nuevas formas de gestión de los factores subjetivos en la indagación de mayor eficiencia y productividad, sobre la base de un mejor desempeño de los dirigentes y trabajadores.

Todos los dirigentes de la empresa, incluyendo los mandos intermedios deben comprender que para lograr una aplicación exitosa del SGCH deben poseer una alta preparación, evitar lastres, vicios y errores de la tradicional gestión de los recursos humanos. No va a ser solo el simple cambio de nombre de GRH para GCH, sino que va a implicar un cambio de mentalidad desde los dirigentes hasta los trabajadores de la base; todos van a comprender la necesidad de convertir la empresa socialista en más eficiente que la capitalista, por la justeza de los métodos que aplica y por la efectiva participación de sus trabajadores.

Para la aplicación del SGCH en las organizaciones se utiliza el modelo cubano de capital humano que inicia con la aplicación de la tecnología de diagnóstico para medir la integración de la gestión del capital humano con la estrategia empresarial, los módulos **(Ver Anexo Nro.1)** y concluye con la implantación de las normas cubanas para la creación y certificación del sistema propio en cada empresa.

Este modelo tiene enfoque de proceso, para identificarlos se empleó la metodología aplicada por Marín:

- Optimizar capital humano: se basa en asegurar el número necesario de trabajadores con idoneidad demostrada y competencias, según los puestos adecuados; su objetivo es optimizar la estructura basada en una correcta planificación del capital humano.
- Diseñar trabajo: integra el capital humano al proceso productivo o de servicio, mediante la aplicación de métodos y procedimientos que posibiliten trabajar de forma racional, armónica e ininterrumpida, con niveles adecuados de seguridad y exigencias ergonómicas, para lograr la máxima productividad, calidad, eficiencia y eficacia en la empresa, además de satisfacer las necesidades de la sociedad y los trabajadores.

- Desarrollar capital humano: concibe realizar estudios integrales para la medición del comportamiento del trabajador y corregirlo para el desarrollo de su idoneidad demostrada y competencias laborales, impactando sobre su desempeño y, por tanto en el aporte de la empresa a la satisfacción de las necesidades de la sociedad.

La implementación del modelo se realiza a través de la instrumentación de los módulos siguientes:

- ✓ Organización del trabajo, actividad esencial para lograr la máxima productividad, eficiencia y eficacia en la empresa.
- ✓ Seguridad y salud en el trabajo, orientada a crear condiciones, capacidades y cultura de prevención, para que el trabajador y la empresa desarrollen la labor eficientemente y sin riesgos.
- ✓ Selección e integración, implica aplicar técnicas y procedimientos adecuados 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 los trabajadores y la empresa.
- ✓ Capacitación y desarrollo, proceso continuo, basado en el diagnóstico de las necesidades de cada trabajador de la empresa y está alineado con sus objetivos y estrategia.
- ✓ Evaluación del desempeño, medición sistemática del grado de eficacia y eficiencia con el que los trabajadores realizan sus actividades y es la base para la elaboración del plan de formación y desarrollo.
- ✓ Ingreso monetario y estimulación moral, para asegurar la motivación y el desempeño superior de cada trabajador y el colectivo laboral.
- ✓ Comunicación empresarial, para garantizar la información y comunicación interna y externa con el entorno.
- ✓ Autocontrol, dirigido a comprobar los resultados del SGCH y su impacto en el logro de los objetivos y estrategia de la empresa.

El sistema lleva intrínseco la unión de todas las áreas de la organización, es decir, no tiene un fin en sí mismo, lo que va a provocar indiscutibles ventajas para la empresa al disminuir los conflictos que pudieran presentarse entre los sistemas por separados, hacer más eficaz el seguimiento, la medición y la mejora continua de los procesos; evitar duplicidades y

burocracias; disminuir costos de implantación; reducir auditorías y simplificar las estructuras documentales de los sistemas.

Pasos metodológicos para implementar el Sistema de Gestión del Capital Humano propuesto por Alfredo Morales Cartaya:

➤ **Paso 1. Preparación de dirigentes y trabajadores**

Desde los dirigentes hasta los trabajadores de las diferentes categorías de la empresa deben adquirir los conocimientos básicos acerca del SGCH, contenidos en el Cuaderno de Elementos Fundamentales y las Normas Cubanas de GCH, para así se produzca un cambio de mentalidad.

➤ **Paso 2. Movimiento político entre los trabajadores**

Para lograr unidad de criterios lo primero es crear un movimiento de masas y políticos. Es de gran necesidad que cada miembro de la organización haga suyo esta implantación, por lo que se debe lograr que estos se encuentren motivados.

➤ **Paso 3. El autodiagnóstico**

Cuando un colectivo sepa detectar los problemas por sí mismo está en capacidad de poder resolverlos. Este paso debe utilizarse no solo al inicio de la aplicación del sistema, sino periódicamente para conocer los avances y las desviaciones a tiempo.

➤ **Paso 4. Activos de productividad**

Es el instrumento por excelencia de las entidades, para luchar por un aumento permanente de la productividad, mediante la mejora continua a partir del autodiagnóstico realizado. A partir de aquí se crearán las condiciones necesarias para incrementar la disciplina y participación de los trabajadores en la toma de decisiones.

➤ **Paso 5. Integración de las normas**

Al implementar las Normas Cubanas de capital humano, deben estar integradas un conjunto de normas al sistema integrado de gestión de la entidad, ya que estas son diseñadas de manera similar a otras normas de aseguramiento de gestión como las ISO 9001, ISO 14001 y NC 18001.

➤ **Paso 6. Aplicación de las Normas Cubanas de Capital Humano**

El consejo de dirección de la empresa ejecutará las medidas planificadas para diseñar su propio SGCH, en correspondencia con la estrategia empresarial y guiándose por las NC 3000, NC 3001 y NC 3002.

➤ Paso 7. Resultados sostenibles

Para concluir la aplicación del SGCH en la entidad se debe lograr la sostenibilidad de la elevación de la productividad y la eficacia que sobrepasen los indicadores de las empresas líderes de la rama a nivel nacional.

Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano y las Normas Cubanas

La integración de los procesos de la empresa resulta hoy una cuestión decisiva para su alto desempeño; para lograrlo se ha comenzado a aplicar en las empresas cubanas el Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano (SGICH). El cual se materializa en dos direcciones:

- El vínculo con la estrategia, sistema de gestión y demás sistemas de la empresa.
- El vínculo entre los módulos de la gestión del capital humano de la empresa.

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

La integración del Sistema de Gestión del Capital Humano tiene conexiones internas y externas; las internas conectan e integran los módulos del sistema para incrementar la gestión del capital humano de la empresa y lograr su óptima utilización; y las externas identifican el nivel de idoneidad y competencias presentes y futuras para materializar la estrategia empresarial, actividades principales y puestos de trabajo, también moviliza, alinea y promueve la participación efectiva de los trabajadores en problemas de solución estratégica mediante el trabajo en equipo y la innovación. Además establece las relaciones recíprocas con cada uno de los sistemas de la empresa, atrayendo, reteniendo y desarrollando permanentemente a los cuadros, técnicos y trabajadores requeridos con la idoneidad, las competencias y los conocimientos necesarios para materializar los objetivos propuestos a corto, mediano y largo plazo con un alto desempeño económico y social.

La Gestión Integrada del Capital Humano es un fenómeno que recién emerge en el ámbito empresarial cubano; donde existen muy pocas organizaciones en nuestro entorno que la han podido aplicar en su totalidad, unas porque no han sentido la necesidad de integrarlas, otras por no contar con una estructura organizacional que responda a las exigencias de la integración y también por no detallar los enfoques metodológicos y prácticos.

Al diseñar e implementar el SGICH se debe tomar como guía las Normas Cubanas de Gestión de Capital Humano que forman una familia: NC 3000:2007 Vocabulario, NC

3001:2007 Requisitos y NC 3002:2007 Implementación; para la elaboración de estas normas se procedió a la creación del Comité Técnico de Normalización 110 compuesto por 27 representantes de 19 OACES y entidades nacionales. Estas normas fueron aprobadas por la comisión de normalización (CONOR) y puesta en vigor por la Resolución Nro. 114 del 22 de mayo de 2007 de la Oficina Nacional de Normalización.

La aplicación de las normas cubanas del SGICH es de gran importancia ya que permite implantar dicho sistema en cualquier entidad con la participación efectiva de los trabajadores, incrementar la eficiencia, la productividad y la calidad, mejorar la organización del trabajo, desarrollar la comunicación empresarial, la cohesión y la unidad del colectivo. También favorece un cambio de mentalidad para lograr la optimización del capital humano, sustituyendo la actual gestión funcional de recursos humanos por un sistema seguro de colaboración de los trabajadores en la solución de los problemas y la toma de decisiones.

La nación cubana dispone de estas normas referentes a la capacidad de transformar los avances del intelecto en productos y servicios de alto valor y al conocimiento desplegado por los recursos más valiosos de una empresa, con las miras siempre puestas en alcanzar su crecimiento económico sin renunciar a la equidad social.

1.1.1 Capital humano y su aprovechamiento

El término capital humano surge en el siglo XVIII cuando teóricos de la economía tales como Adam Smith plantearon la necesidad de detenerse no sólo en factores de tipo técnicos sino también humanos a la hora de establecer las reglas de buen funcionamiento de una empresa o de un sistema económico en general. De tal modo, el capital humano apareció como uno de los elementos más importantes a tener en cuenta ya que el mismo es el responsable de ejecutar las tareas y habilidades propias de cada área. Así, mientras más valioso sea el capital humano de una empresa (es decir, mientras mejor capacitado o preparado esté para las tareas específicas que le toquen), mejores serán los resultados de esa institución.

El concepto también puede relacionarse con aspectos y elementos sociológicos tales como el acceso a los medios de capacitación de un grupo de personas, la alfabetización, la proyección a futuro de determinadas carreras o labores, la posibilidad de triunfo de acuerdo al nivel de educación, etc. Todos ellos poseen relación especialmente con la noción de que el individuo no puede ser reducido a números y estadísticos cuantificables en términos

económicos o matemáticos si no que debe ser especialmente comprendido como un fenómeno social particular.

Varios intelectuales han emitido su criterio sobre el concepto de capital humano:

“es el conocimiento que posee cada individuo”³

“el conjunto de las capacidades productivas que un individuo adquiere por acumulación de conocimientos generales o específicos, de savoir-faire, etc.”⁴.

“Capital Humano es riqueza, valor, una acción, el bien principal o más importante de una persona, capaz de regenerarlo, con sus energías físicas y mentales. El es dinámico, surge, se desarrolla y proporciona valor por la actividad social o de producción del hombre”⁵.

La concepción cubana sobre capital humano se fundamenta en la definición dada por el compañero Fidel Castro Ruz:

““Capital humano implica no solo conocimientos, sino también - y muy especialmente - conciencia, ética, solidaridad, sentimientos verdaderamente humanos, espíritu de sacrificio, heroísmo, y la capacidad de hacer mucho con poco”⁶

Este pensamiento es un significativo aporte que revoluciona el estrecho concepto burgués de capital humano basado en la inversión individual al integrar tres componentes esenciales: la economía, la ciencia y la conciencia, en una relación social de nuevo tipo. Es una reevaluación teórica porque concibe la educación no solo como un proceso para adquirir conocimientos y habilidades, sino para que el hombre alcance la preparación necesaria para la vida y su plenitud, como señaló Martí.

El concepto debe referirse a toda la riqueza individual de la persona, a su aporte social de la empresa. No debe simplificarse, trabajando y midiendo el impacto financiero de los “conocimientos, habilidades y destrezas” que se consideran competencias, conocimientos y capacidades, a sus actitudes, valores, motivaciones e intereses, a su rol en actividades claves o críticas que la organización necesita para alcanzar los resultados propuestos.

Es de gran complejidad en estos tiempos reconocer las grandes contradicciones existentes alrededor del concepto de Capital Humano y la introducción de nuevas tecnologías; por un lado, dándole importancia a la educación y la capacitación como determinante del capital

³www. [wikipedia.org/wiki/Capital humano](http://www.wikipedia.org/wiki/Capital_humano) Belly. P. 2006

⁴ Idem, Gleizes, J. 2000:1

⁵Idem. Lazcano Herrera, C. 2000:11

⁶ Fidel , primera graduación de la escuela latinoamericana de medicina, la habana, 20 de agosto de 2005

productivo, y valorando su impacto en los resultados de la empresa, y por otro, se incrementan la tasa de desempleo y las formas precarias de trabajo; para no hablar de las contradicciones entre las mejoras de capital humano y los salarios.

El capital humano no puede ser nunca sólo conocimientos o recursos intelectuales y la valoración de éstos a precio del mercado, sería como simplificar y fragmentar la personalidad del individuo a lo mensurable, y gestionar ese pedazo; tampoco puede ser olvidarse de la persona, de sus intereses y necesidades, de sus emociones, sentimientos y satisfacción, que aunque se reconocen hoy más que ayer, se pasa también por el mercado.

El aprovechamiento es sacar utilidad de alguna cosa; es emplear algo en una cosa útil, por lo que el aprovechamiento del capital humano es 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 subdirección de los recursos humanos gestionar este capital de manera que con el mínimo costo alcance el máximo beneficio para la entidad y el país.

Factores internos y externos que puede propiciar el insuficiente aprovechamiento del capital humano:

- ✓ Deficiente gestión del capital humano de la empresa.
- ✓ Los mandos de dirección mediatos e inmediatos no están debidamente preparados en la gestión del capital humano.
- ✓ El plan de capacitación de la empresa presenta problemas en su elaboración, planificación, concepción y divulgación.
- ✓ Los trabajadores no se sienten tratados como si en realidad fuesen el capital más importante dentro de la empresa.
- ✓ Los conocimientos que poseen los trabajadores ni se comprenden ni se emplean.
- ✓ Los trabajadores sienten que no se toman en cuenta sus criterios en cuanto los modos de producción o estilos de dirección.
- ✓ No hay evaluación (diagnóstico) sistemática del capital humano.

Implicaciones sociales que tiene el insuficiente aprovechamiento del capital humano:

- ✓ 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 ven 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 e impulsa la reproducción de clase 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 inadecuada o insignificante.

1.2 Indicadores de salario y trabajo

En la organización es de vital importancia que se lleve un control estricto de los indicadores trabajo y salario ya que son el medio por el cual se evalúa la productividad y de manera muy precisa la eficiencia y eficacia de los trabajadores. Los principales indicadores son:

▲ **Productividad del trabajo:**

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

“En la disciplina está el secreto de la productividad, en la tecnología, en la organización racional, eficiente; en el uso racional y eficiente de las máquinas, de los recursos humanos. Por eso nosotros tenemos que tener disciplina, tenemos que desarrollar métodos científicos, verdaderamente, de organización y dirección, y tenemos que dominar la tecnología. Por esa vía podemos hacer mucho más de lo que pueden hacer los capitalistas, cuando nosotros seamos capaces de saber dirigir a los hombres –que es donde está el secreto- por los métodos revolucionarios.”⁷

Entre los conceptos de productividad del trabajo se encuentran:

“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 de

⁷ Granma, 6 de mayo 2011, Fidel Castro Ruz. En la disciplina está el secreto de la productividad.

trabajo en que se incurre para lograrlo, tomando en consideración la calidad requerida y el nivel medio de habilidad e intensidad que existen en la sociedad.”⁸

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. Debido a los avances producidos en la productividad se pueden disminuir los costos, evitar el despilfarro de recursos, incrementar las utilidades, que permitan mejores niveles salariales y mejores condiciones laborales. En este proceso, los departamentos de personal apoyan los avances de productividad que persiguen las organizaciones.

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

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

Valor agregado

Productividad = -----

Promedio de trabajadores

▲ **Producción mercantil:**

Es la expresión en valor de los productos o servicios elaborados durante un periodo y que van a estar destinados a la venta o a la inversión propia. La producción mercantil en valor debe superar sus costos, incluyendo el salario gastado. Se calcula de acuerdo a la actividad que realice la empresa:

Para la producción de bienes elaborados en la misma empresa:

- Ventas netas (-) disminución (+) aumento de la variación del saldo de la producción terminada (a precios de venta) (-) los impuestos por las ventas.

Para empresas con actividad comercial:

- Ventas netas de mercancía (+) margen comercial sin Impuestos (-) impuesto por ventas

Para empresas de servicios:

- Ingresos devengados por la prestación de servicios a terceros

⁸ NC. 3000:2007 SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRADA DE CAPITAL HUMANO—VOCABULARIO

▲ **Producción bruta:**

Contempla el total de producción elaborada (ventas, ingresos, otros ingresos, el margen comercial en venta, la variación de producción en proceso, la variación de la producción terminada, los subsidios a productos y las inversiones con medios propios); es decir, los esfuerzos productivos de la organización. El valor de este indicador debe superar su costo para que se considere favorable. La producción bruta incide en el VAB.

▲ **Valor Agregado Bruto:**

Es el 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. Es el valor del indicador que expresa el nivel de actividad una vez que le han deducido el Consumo de Material y los Servicios Comprados a Terceros.

▲ **Promedio de trabajadores:**

Es el número de trabajadores promedio que participa en la actividad de la empresa o unidad presupuestada en un periodo dado y refleja la fuerza de trabajo realmente disponible en ese lapso. Para su determinación se parte de la cantidad de trabajadores que tiene la entidad en su registro (compuesto por personas con contrato por tiempo indeterminado, determinado y a domicilio). Al número de trabajadores de la entidad se deben adicionar todas las personas que no forman parte del registro y que han trabajado en el período de referencia en la entidad, recibiendo salario por su trabajo de forma directa o indirecta, así como, los que se encuentran en cursos de capacitación.

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

▲ **Fondo de salario:**

“Partida de gasto planificada por cada organización destinada al pago del salario en correspondencia con la cantidad y calidad del trabajo y el promedio de trabajadores.”⁹

⁹ Idem

Alcanza el ingreso en moneda nacional (excluye CUC) que reciben los trabajadores por el pago en correspondencia con la cantidad y calidad del trabajo aportados por los mismos. Incluye los ingresos que salen del fondo de salario de la entidad y el descanso retribuido acumulado. El valor de este indicador debe representar sólo 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. Este indicador debe ser inferior al VAB.

Este indicador se establece en las empresas de forma centralizada. 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 o de un grupo en un período de tiempo determinado, generalmente un año. Puede expresarse como: salario medio mensual, por horas o por días. Se calcula como la suma de los salarios percibidos por todos los trabajadores de la organización o de un grupo, dividido por el promedio de trabajadores de la organización o grupo.”¹⁰

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 número promedio de trabajadores.

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

▲ **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. Se calcula:

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

¹⁰ Idem

Entre los factores que influyen sobre la dinámica del salario medio se encuentran los de incremento de la productividad relativos 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 productividad del trabajo debe crecer a un ritmo superior que el del salario medio, de lo contrario la cantidad de dinero en las manos de la población aumentará más rápido que el fondo de su abastecimiento en mercancías.

La correlación salario medio-productividad se considera como admisible si es mayor que 0.5 y menor que 1, satisfactorio cuando su valor es menor o igual que 0.5. Cuando es igual a 1, entonces la variación de productividad es igual a la variación de salario medio y no hay desarrollo, se consume todo lo que se produce (al margen de los precios de venta); en caso de ser mayor que 1 los trabajadores ganan más en salario que lo que se produce en valores, lo que significa una inversión no beneficiosa (no hay margen de ganancia por concepto de ese costo).

▲ **Gasto de salario por peso de valor agregado:**

Representa la cantidad de salario a invertir para producir un peso de valor agregado bruto. Se determina 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.

1.2.1 Indicadores de utilización del fondo de tiempo laboral

Uno de los factores principales en la medición de la efectividad del capital humano ocupado en las empresas es el fondo de tiempo. Los indicadores relacionados en 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.

Dentro de los indicadores que determinan el fondo de tiempo laboral, están:

- 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 periodo que se analiza.

- Fondo de tiempo máximo utilizable (FM): es la cota superior del tiempo realmente disponible por la entidad y se obtiene de deducir el fondo de tiempo calendario, el tiempo no laborable por los trabajadores en el periodo.
- El tiempo no laborable incluye: sábado, domingo o días de descanso, días feriados establecidos por la legislación laboral vigente y aquellas que se deciden o consideran por el Estado, así como el dedicado a vacaciones de los trabajadores.
- 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, en un turno o jornada de trabajo, entre las principales causas de interrupciones se encuentran: la falta de energía eléctrica, de materias primas, inclemencias del tiempo, roturas de equipos, etc. Salvo circunstancias muy excepcionales o contingencias ocasionadas asociadas con las dificultades que impone el periodo especial y pueden ser previstas, estas interrupciones no se planifican.

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 como expresión que evidencia la indisciplina laboral, debe su objeto para su erradicación o reducción de 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 común y profesional y accidente común, así como las denominadas obligaciones estatales y sociales.

Existen dos conceptos empleados en el análisis y utilización del fondo de tiempo laboral:

- ✓ 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 revisan las pérdidas de tiempo ocurridas en la jornada laboral, aquí si se logra una percepción más precisa de ese desaprovechamiento.

1.2.2 Régimen de turno de trabajo

Método de organización del trabajo donde en un mismo puesto o área de producción o servicio laboren varios trabajadores, en diferentes momentos del día; y estos rotan mensualmente con determinada periodicidad, cumpliendo cada uno de ellos una jornada laboral, con el fin de que la empresa pueda tener la actividad durante mayor tiempo que el fijado por jornada o trabajador.

El trabajo por turno tiene varias formas de organización, entre ellas:

- Turnos discontinuos: cuenta con dos turnos de trabajo, uno de mañana y uno de tarde; se interrumpe normalmente por la noche y el fin de semana.
- Turnos semi-continuos: la empresa funciona las 24 horas del día, pero con pausa los fines de semana.
- Turno continuo: trabaja 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 laborables). Tiene más de tres turnos, incluye el trabajo nocturno.

1.3 Las variables independientes que influyen en el aprovechamiento del capital humano

“El factor humano es un fenómeno multidimensional, sujeto a las influencias de una enormidad de variables. El radio de diferencia en aptitudes es grande y los patrones de comportamientos aprendidos (considerando a la humanidad como un todo) son bien diversos. Ni nosotros ni las organizaciones disponemos de datos o cálculos para comprender los miembros de la organización en su total complejidad (...)”¹¹

¹¹ Chiavenato, I. (Septiembre 2006). Administración de los Recursos Humanos. Impreso en la UEB de producciones gráficas.

1.3.1 Satisfacción laboral

Este término se refiere a la actitud general de un individuo hacia su puesto. Una persona con un alto nivel de satisfacción en el puesto tiene actitudes positivas hacia el mismo; una persona que está insatisfecha con su puesto tiene actitudes negativas hacia él. Cuando la gente habla de actitudes de los empleados, lo más frecuente es que se refiere a la satisfacción en el puesto.

Para medir la satisfacción en cada puesto laboral los enfoques más utilizados son una clasificación global única y un marcador de sumas integrado por diversas facetas del puesto; ellos se basan en preguntas directas y encuestas a los trabajadores, identificando los elementos claves en un puesto como pueden ser la supervisión, el sueldo actual, oportunidades de promoción, relaciones con sus compañeros de trabajo, entre otros.

Los factores más determinantes que conducen a la satisfacción en el puesto de trabajo son:

- **Un trabajo desafiante desde el punto de vista mental:** los trabajadores prefieren que su puesto de trabajo le de oportunidades para variar de actividad, además de utilizar sus habilidades y capacidad.
- **Recompensas equitativas:** significa que cada persona reciba por su labor lo que realmente se ha ganado, es decir, que sean justos, definidos y de acuerdo con sus expectativas.
- **Condiciones de trabajo que constituyen un respaldo:** los empleados prefieren que su puesto de trabajo tenga las condiciones necesarias (entornos físicos que no sean peligrosos, ni incómodos, que exista buena iluminación y condiciones ambientales favorables) para poder realizar su labor satisfactoriamente.
- **Colegas que apoyen:** las personas se sienten más cómodos cuando tienen a su alrededor personas amigables, al igual que su superior sea una persona comprensible y afable.
- **Ajuste personalidad – puesto:** está demostrado que al ubicar una persona en su puesto de trabajo se debe tener en cuenta su personalidad para así tener mayor productividad y que se sienta más satisfecho.

La importancia de una alta satisfacción en el puesto hace que disminuya la baja rotación y el ausentismo, que las personas tengan una mejor salud y mayor esperanza de vida. De manera que la meta de una alta satisfacción en el puesto para los empleados puede

defenderse en términos tanto de dinero como de responsabilidad social.

1.3.2 Motivación

No es posible comprender las relaciones con y entre las personas sin un conocimiento mínimo de la motivación de su comportamiento. De forma general, “motivo es todo aquello que impulsa a la persona a actuar de determinada forma, o por lo menos que dé origen a un comportamiento específico.”¹²

“La motivación se define 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. Los tres elementos clave de nuestra definición son el esfuerzo, las metas organizacionales y las necesidades.”¹³

“La motivación es aquel aspecto de la realidad personal que nos mueve, que imprime orientación y energía a los deseos e intenciones del hombre hasta el punto de hacerlo actuar en la dirección de su logro y realización. Como el desempeño ocupacional de las personas no ocurre por automatismos instintivos, como sucede con los animales inferiores, siempre existen determinantes que se encuentran bajo el control voluntario de las personas, y casi siempre, bajo su control consciente. Dentro de estos determinantes directos e inmediatos se encuentran el conocimiento, las habilidades y la motivación. Ellos se relacionan entre sí en el proceso de determinar el desempeño.”¹⁴

Lo que muestra si una persona está o no está motivada, es el alto grado de energía y compromiso que exhibe en una actividad dada. La motivación produce como efecto el buen desempeño de esa persona en cualquier actividad.

Las teorías más notorias sobre la motivación son las relacionadas con las necesidades humanas. Es el caso de la **teoría Maslow** sobre la jerarquía de las necesidades humanas. En ella presenta la hipótesis que dentro de todo ser humano existe una jerarquía de las siguientes cinco necesidades (**Ver Anexo Nro. 2**):

- ✓ Fisiológicas: incluye el hambre, la sed, el abrigo, el sexo y otras necesidades corporales.
- ✓ De seguridad: incluye la seguridad y protección de daños físicos y emocionales.

¹² Chiavenato, I. (Septiembre 2006). Administración de los Recursos Humanos. Impreso en la UEB de producciones gráficas.

¹³ Robbins, S. (2007). Fundamentos de Comportamiento Organizacional .La Habana, Editora Félix Varela.

¹⁴ Desempeño y productividad, Medellín, Cincel, 1992, p. 132 y ss.

- ✓ Sociales: incluye afectos, la sensación de pertenencia, aceptación y amistad.
- ✓ 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.
- ✓ De autorrealización: el impulso de ser lo que se es capaz de ser; incluye el crecimiento, alcanzar el potencial de uno y la autosatisfacción.

Maslow cree que la mayor parte de las personas en las sociedades con un alto nivel de vida tienen sus necesidades en los tres primeros niveles (fisiológicas, de seguridad y sociales) regularmente satisfechas, sin mucho esfuerzo y sin mucho efecto motivacional.

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 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.

Teoría de Alderfer

Según Clayton Alderfer refiere que la motivación se puede graduar de acuerdo a una jerarquía de necesidades al igual que lo expresado anteriormente por Maslow. Su teoría EFR difiere en dos puntos básicos:

Primeramente separó las primeras necesidades hacia abajo en solo tres categorías:

- Necesidades de existencia (las necesidades de Maslow más factores tales como beneficios adicionales en el lugar de trabajo).
- Necesidades de relación (necesidades de relaciones interpersonales).
- Necesidades de crecimiento (necesidades para la creatividad personal o influencia productiva).

Ya en la segunda parte Alderfer enfatiza que cuando se frustran las necesidades básicas, regresarán las necesidades menores, incluso si ya fueron satisfechas. Vio además que las personas ascendían y descendían de la jerarquía de las necesidades de tiempo en tiempo, y de una situación a otra.

Teoría X y Teoría Y

Douglas McGregor planteó dos modos diferentes de ver a los seres humanos: uno negativo, llamado teoría X, y otro positivo, llamado teoría Y. “Son dos teorías contrapuestas de

dirección, en la primera los directivos consideran que los trabajadores solo actúan bajo amenaza y en la segunda los directivos se basan en el principio de que la gente quiere y necesita trabajar”.¹⁵

Según la teoría X, los cuatro supuestos sustentados por los administradores son los siguientes:

1. A los empleados inherentemente les disgusta el trabajo y, siempre que sea posible, procurarán evitarlo.
2. Puesto que a los empleados les disgusta el trabajo, deben ser coaccionados, controlados o amenazados con sanciones para que alcancen metas.
3. Los empleados evitarán asumir responsabilidades y buscarán una dirección formal, siempre que sea posible.
4. La mayoría de los trabajadores colocan la seguridad por encima de todos los demás factores asociados con el trabajo y muestran poca ambición.

En contraste con estos puntos de vista negativos acerca de la naturaleza de los seres humanos, McGregor enumeró cuatro supuestos positivos, a los que llamó teoría Y:

1. Los empleados pueden considerar el trabajo tan natural como el descanso o el juego.
2. La gente ejercerá autodirección y autocontrol si está comprometida con los objetivos.
3. La persona promedio puede aprender a aceptar e incluso buscar asumir responsabilidades.
4. La capacidad de tomar decisiones innovadoras está ampliamente dispersa en toda la población y no necesariamente es patrimonio exclusivo de los que ocupan puestos administrativos.

Las necesidades de orden inferior en la teoría X suponen que domina los individuos. La teoría Y supone que las necesidades de orden superior dominan a los individuos. McGregor mismo creía que los supuestos de la teoría Y eran más válidos que los de la teoría X. Por lo que propuso ideas tales como una toma de decisiones participativa, puestos que implicaban responsabilidades y desafíos, y buenas relaciones de grupo, como los enfoques que maximizarían la motivación de un empleado en el puesto.

¹⁵ Wikitaxi, teoría X y teoría Y

Teoría de los dos factores (motivación e higiene)

En función de investigaciones realizadas por Frederick Herzberg se define la teoría de los dos factores:

- a) Factores higiénicos e insatisfactorios: se encuentra el salario, las condiciones de trabajo y la política de la compañía. Cuando esos factores son óptimos, simplemente evitan la insatisfacción, sin embargo cuando son precarios provocan insatisfacción.
- b) Factores motivadores o satisfactorios: se encuentra el logro, el reconocimiento, la responsabilidad y el progreso; se relacionan con factores motivacionales que producen efecto duradero de satisfacción y aumento de la productividad.

“Para introducir una mayor dosis de motivación en el trabajo propone el enriquecimiento de tareas, que consiste en ampliar deliberadamente, la responsabilidad, los objetivos y los desafíos de las tareas del cargo”.¹⁶

1.3.3 Clima

El clima organizacional muestra un cierto nivel positivo o negativo en las interacciones, de seguridad o inseguridad para expresar los sentimientos o hablar sobre las preocupaciones, de respeto o falta de respeto de comunicación entre los miembros de la organización. “Se refiere al ambiente interno existente entre los miembros de la organización y está íntimamente relacionado con el grado de motivación de sus participantes”.¹⁷

El término se basa específicamente en las propiedades motivacionales del ambiente organizacional; o sea, aquellos aspectos del clima que lleva a provocar diferentes especies de motivación.

Cada organización posee de manera específica sus propias tradiciones, cultura y métodos de acción. El clima no se ve ni se toca, pero tiene una existencia real e influye en la motivación, el desempeño y la satisfacción en el empleo. El clima organizacional es la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que es percibida o experimentada por los miembros de la organización e influye en su comportamiento.

El clima laboral adquiere especial interés por su influencia en los procesos organizacionales y psicológicos como la comunicación, la toma de decisiones, la solución de problemas, el

¹⁶ Chiavenato, I (Septiembre 2006). Administración de los Recursos Humanos. Impreso en la UEB de producciones gráficas, pp 66.

¹⁷ Idem, pp 74

aprendizaje y la motivación y que, por consiguiente, influye en la eficiencia de la organización y en la satisfacción de los miembros.

El clima organizacional según Litwin y Stringer depende de seis dimensiones:

- Estructura de la organización: el sentimiento de los trabajadores sobre las restricciones en su situación de trabajo, como reglas excesivas, reglamentos, procedimientos, etc.
- Responsabilidad: el sentimiento de ser su propio jefe y de no haber dependencia ni doble confrontación de sus decisiones.
- Recompensas: el sentimiento de ser bien recompensado por un trabajo bien hecho.
- Calor y apoyo: el sentimiento de buena camaradería general y de la ayuda mutua que prevalece en la organización.
- Conflicto: el sentimiento de que la administración no toma diferentes decisiones o conflictos.

Comprobaron que algunos climas organizacionales pueden ser creados a corto tiempo y sus características permanecen estables. Después de creados, presentan efectos significativos y dramáticos sobre la motivación y consecuentemente sobre el desempeño y la satisfacción en el cargo.

Los factores determinantes y las variables dependientes del clima organizacional son las siguientes:

- ❖ Determinantes del clima: dentro de ellos se encuentran las condiciones económicas, estilos de liderazgo, políticas, valores, estructura de la organización, características de las personas, naturaleza del negocio y etapas de la vida de la organización.
- ❖ Variables dependientes intermedias: son el nivel de motivación, la estimulación de motivos específicos, la satisfacción en el cargo, los métodos de trabajo, ausentismo y productividad en el trabajo.
- ❖ Variables dependientes finales: están dadas por la organización con éxito y organización fracasada.

Para la descripción del clima de una entidad existen cuatro áreas críticas que son la motivación, el liderazgo, la reciprocidad y la participación; de ellas depende el éxito o el fracaso en varios indicadores como la productividad, la eficiencia, la eficacia, etc.

En las empresas u organizaciones se le debe prestar gran importancia al clima

organizacional ya que es una inversión a largo plazo, los directivos deben darse cuenta que forman parte de los activos y como tal debe valorarse y prestarle la debida atención. Los estudios hechos sobre el clima son un instrumento para estar al tanto de las expectativas y opiniones de los empleados sobre el ambiente laboral y las incidencias que tienen estas opiniones en el comportamiento laboral. Además constituye un instrumento muy valioso para el análisis, planificación, desarrollo y transformación continua de la entidad.

1.3.4 Conflicto laboral

“Cuando las condiciones de trabajo se deterioran en el seno de las empresas tiene como consecuencia el desencadenamiento de un conflicto de trabajo o también conocido como conflicto laboral”¹⁸. Los conflictos laborales son de naturaleza distinta en función con las condiciones laborales que se hayan deteriorado; es decir, la disputa de derecho o interés que se suscita entre empleadores y empleados.

Para darle solución a los conflictos es necesario llevar a cabo negociaciones entre los representantes sindicales de los trabajadores y los representantes de los empleadores si no hay acuerdo intervienen los órganos de mediación adecuados.

Tipos de conflictos laborales

- Un conflicto laboral lo puede establecer un único trabajador con su empleador si considera que una o varias condiciones de trabajo en la que desarrolla su tarea le está resultando perjudicial.
- En otras ocasiones el conflicto lo puede establecer la totalidad o una parte de la plantilla laboral de una empresa con su empresario por las mismas razones expuestas antes, solamente que en este caso las condiciones de trabajo perjudican a más trabajadores.
- También puede ser de tipo gremial como consecuencia de alguna problemática que afecte al sector al que pertenece la empresa.
- De carácter político si el conflicto se presenta en consecuencia de determinados actos o leyes que realicen las autoridades gubernativas que afecten a algún colectivo de trabajadores.

¹⁸ Idem

Naturaleza de los conflictos

Según el número de trabajadores afectados

- Conflictos individuales: son desavenencias entre un trabajador y el superior.
- Conflictos colectivos: es la diferencia entre empresarios y trabajadores.

Según las causas del conflicto pueden ser:

- Conflictos jurídicos: derivados de la interpretación de normas y convenios.
- Conflictos económicos: derivado de mayores retribuciones salariales, como consecuencia generalmente de la pérdida de poder adquisitivo de los salarios.
- Conflictos derivados de la pérdida de derechos laborales o sindicales o alteración de las condiciones de trabajo.

La forma en que suceden los conflictos y la intensidad de estos afectan la manera de actuar de las personas, las que integran un grupo en el ámbito organizacional, en ocasiones suele relacionarse con palabras como violencia, destrucción e irracionalidad, asumiéndose negativamente con la premisa de que debían evadirse. Por otra parte hay que destacar que pueden ser, no en todos los casos, positivos y necesarios para contrarrestar la insensibilidad, el abandono, el estancamiento que padecen algunos grupos cooperadores y pacíficos. Se trata de mantener el menor nivel posible de conflictos pero tenerlos presentes para que el grupo continúe creativo, autocrítico e incrementar así el desempeño de estos y de la propia organización.

Proceso de los conflictos laborales

Presenta varias etapas, ellas son:

- 1. Oposición o incompatibilidad potencial:** se basa en la presencia de condiciones que crean las oportunidades para que surja el conflicto; dentro de ella se encuentran tres categorías generales:
 - Comunicación: es una fuente de conflicto ya que representa aquellas fuerzas opositoras que surgen de dificultades semánticas, malos entendidos y “ruido” en los canales de comunicación.
 - Estructura: puede crear conflictos ya que se fundamenta en variables como tamaño, el grado de especialización asignado a las actividades de los miembros del grupo, claridad jurisdiccional, compatibilidad miembro-meta, estilos de liderazgo, sistemas de recompensas y el grado de dependencia entre los diversos grupos.

- Variables personales: se refiere a los factores personales donde se incluyen los sistemas de valores individuales de cada persona y las características de personalidad que tienen que ver con la idiosincrasia y con las diferencias individuales.
- 2. Conocimiento y personalización:** es donde se hace realidad la primera etapa, es decir, hay una percepción del conflicto y se está consciente del mismo. Sin embargo el hecho de que se perciba un conflicto no significa que se le personalice. Dentro de esta etapa se puede encontrar el conflicto percibido que es la conciencia de una o más partes de la existencia de condiciones que crean oportunidades para que surja el conflicto; y el conflicto sentido que es el Involucramiento emocional en un conflicto que crea ansiedad, tensión, frustración u hostilidad.
 - 3. Intenciones:** intervienen entre las percepciones y emociones de la gente y su comportamiento explícito. Estas intenciones son decisiones para actuar en forma determinada. Se puede identificar cinco intenciones para el manejo de conflictos:
 - Competitiva: deseo de satisfacer los intereses propios, independientemente del impacto sobre la otra parte en el conflicto.
 - Colaboradora: situación en que las partes de un conflicto desean cada una satisfacer las preocupaciones de todas las partes.
 - Evasiva: deseo de retirarse de un conflicto o de suprimirla.
 - Complaciente: disposición de una parte en un conflicto para colocar los intereses del oponente por encima de los propios.
 - Arreglo con concesiones: situación en que cada parte en un conflicto está dispuesta a ceder algo.
 - 4. Comportamiento:** es el momento en que los conflictos se vuelven visibles, incluye las declaraciones, acciones y reacciones de las partes en el conflicto. Dentro de esta etapa se encuentra las técnicas de administración de conflictos que es el uso de técnicas de solución y estímulo para alcanzar el nivel de conflicto deseado.
 - 5. Resultados:** pueden ser funcionales siempre que del conflicto resulte un mejoramiento en el desempeño del grupo, o disfuncionales si se obstaculiza el desempeño de grupo.

Las investigaciones acerca del comportamiento humano han dado a conocer que las personas se sienten motivadas por una serie de necesidades diferentes y que la satisfacción

personal depende de la realización de estas necesidades. Por otro lado el clima de la organización, la motivación y la satisfacción pueden influir en la aparición de los conflictos entre las personas, tanto en el trabajo como en su vida personal. Reconocer a las personas y satisfacerlas ayudará a obtener los mejores resultados.

Debido a que las personas constituyen el recurso más valioso con que cuenta un país es necesario potenciarlo al máximo, por lo que es un reto para cualquier organización, conocer cuán motivadas y satisfechas se encuentran las personas vinculadas, lo que se refleja en el nivel de estabilidad de la fuerza de trabajo y en el grado de compromiso que tienen los trabajadores con los resultados de la organización a la cual pertenecen.

CAPÍTULO II. PROCEDIMIENTO PARA EL ANÁLISIS DEL APROVECHAMIENTO DEL CAPITAL HUMANO Y APLICACIÓN EN LA UNIDAD BÁSICA EMPRESARIAL PLANTA DE PREFABRICADO “LOS COCOS”.

2.1 Procedimiento para el análisis del aprovechamiento del capital humano

El procedimiento a utilizar para el estudio del aprovechamiento del capital humano ([Ver Anexo Nro. 3](#)) consta de tres etapas: diagnóstico del Sistema de Gestión de los Recursos Humanos, análisis del aprovechamiento del Capital Humano y la formulación de estrategias y las mismas están formadas por varios pasos.

Etapas I. Diagnóstico del Sistema de Gestión del Capital Humano

En esta etapa se realiza un diagnóstico preliminar para determinar los principales problemas que presenta el SGRH en una organización. Para lo cual en primer lugar es necesario seleccionar expertos (especialistas en RH, directivos, trabajadores de mayor antigüedad y experiencia y dirigentes sindicales) y utilizar como herramientas fundamentales las entrevistas y encuestas para recopilar la información; donde se identifican los principales problemas en la GRH y definir que el aprovechamiento constituye un problema y detectar las causas que lo provocan.

Seguidamente para iniciar el estudio de la variable dependiente aprovechamiento, utilizar el diagrama de Ishikawa o causa efecto para determinar las causas y subcausas que la generan. Mediante una tormenta de ideas con los expertos, se identifican entre 6 y 8 causas principales luego se reduce el listado y se eliminan las causas redundantes para lo cuál es necesario llegar al consenso en cuanto a las causas que afectan el aprovechamiento y el orden de importancia de cada una, luego se realiza una entrevista individual con los expertos donde se les solicita que escriban en una hoja de papel las causas en orden de prioridad o importancia (desde 1, 2,3....., n)

Luego de ser emitidas las valoraciones, se condensará una tabla o matriz de juicio donde se reflejarán las causas que inciden en el aprovechamiento del capital humano, se calculará R_j que es la sumatoria de los valores otorgados por cada uno de los expertos (E_i) que participan en el proceso. Se deduce que la R_j menor es la causa más importante y que la R_j mayor es la causa menos importante. La matriz de ponderaciones de causas aparece en el [Anexo No 4](#).

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

Para ello se utilizará la expresión:

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

Donde:

C = Concordancia expresada en por ciento.

Vn = Cantidad de expertos en contra del criterio predominante.

Vt = Cantidad total de expertos.

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

Etapas II. Análisis del aprovechamiento del capital humano

Paso 1. Realizar un inventario de personal en la entidad

El inventario de personal constituye la herramienta básica para la Gestión de Capital Humano, además de ser la base para la toma de decisiones en el campo de este capital.

Es aquí donde se recopilan todos los datos personales y profesionales que engloban las características del personal de la entidad. El inventario de personal debe recoger lo siguiente:

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

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

Total de personal indirecto

$$\% \text{ de Personal Indirecto} = \frac{\text{Total de personal indirecto}}{\text{Total de plantilla}}$$

$$\begin{aligned} & \text{Total de personal directo} \\ \text{tivo} = & \text{-----} \\ & \text{Total de personal indirecto} \\ \\ & \text{Total de mandos * 100} \\ \text{quización} = & \text{-----} \\ & \text{Total de plantilla} \end{aligned}$$

Mostrar la información en tablas y gráficos.

Paso 2- Análisis de los indicadores de trabajo y salario

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

Entre los indicadores fundamentales se encuentran:

- productividad.

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

$$\begin{aligned} & \text{Incremento productividad * 100} \\ \text{Productividad total} = & \text{-----} \\ & (\% \text{ Incremento productividad} + \text{Incremento Total}) \end{aligned}$$

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.

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

- $GS = (\text{Gasto de salario } / \$ \text{ de VABr} - \text{Gasto de salario } / \$ \text{ de VABp}) * \text{VAB}$

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

Paso 3- 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, 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
- Fondo de tiempo utilizado (FU)
- Fondo de tiempo no utilizado (FNU)
- Interrupciones de días completos.

Para ordenar de forma provechosa los indicadores descritos y proporcionar un análisis exitoso, se recomienda, recopilar la información en una tabla.

Hay dos conceptos empleados en el análisis y utilización del fondo de tiempo laboral:

- Hombres – días
- Hombres –horas

A partir del conocimiento de los indicadores sobre utilización del fondo de tiempo hasta aquí examinados, 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

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

(b) Índice de utilización del fondo de tiempo

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

(c) Índice de ausencias

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

(d) Índice de ausentismo

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

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

Paso 4 -Aprovechamiento de régimen de turnos

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

Se calculan los indicadores:

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

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

Coeficiente de aprovechamiento del turno.

Para calcular dicho coeficiente se debe utilizar la expresión siguiente:

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

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

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

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, o sea:

$$\text{Utilización de la capacidad productiva y potencial de la empresa} = \frac{\text{Coeficiente de aprovechamiento del régimen de turno} * \text{Coeficiente de continuidad}}{\text{de la empresa}}$$

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

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

Para analizar el comportamiento de aquellas variables que inciden en el aprovechamiento laboral se diseña una encuesta detallada que permite recoger suficiente información acerca del nivel de motivación y satisfacción (**Ver Anexo No. 5**) que presentan los trabajadores, situación del clima laboral (**Ver Anexo No. 6**) y conflicto laboral (**Ver Anexo No. 7**).

Las encuestas recogen una serie de datos generales que permite evaluar los resultados por sexo, edad, categoría ocupacional, antigüedad, pues estas variables influyen en los niveles de aprovechamiento laboral. La entrevista a trabajadores o directivos es también un método efectivo para determinar la influencia que tienen estas variables en el aprovechamiento laboral.

Se determina además el orden de necesidades de los trabajadores a partir de la encuesta que aparece en el **Anexo No 8**.

Etapas III- Formulación de estrategias

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

Paso 1- Entrada de datos. Técnicas a utilizar

El primer paso se denomina de entrada de datos porque en él se recoge la información básica de entrada que se necesita para la generación de alternativas factibles. Incluye la formulación o revisión de la **misión** y **visión** del área de Recursos Humanos de la organización, un diagnóstico estratégico interno y externo. El propósito de este diagnóstico consiste en identificar y evaluar debilidades y fortalezas en la GRH. Para lo cual se recomienda utilizar la Matriz de Evaluación de Factores Internos y la Matriz de Evaluación de Factores Externos

Paso 2- Comparación. Técnicas a utilizar

El segundo paso está dirigido a la generación de estrategias alternativas factibles y se denomina comparativo pues aquí se cotejan los factores internos y externos identificados inicialmente. Esta etapa incluye herramientas de comparación, entre ellas se destaca como la más conocida y empleada en Cuba la matriz DAFO.

a) 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.

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.

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

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

Paso 3- Selección de Estrategias. Técnicas a utilizar

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

2.2 Aplicación del procedimiento para el análisis del Aprovechamiento del Capital Humano

2.2.1 Caracterización de la Unidad Empresarial de Base Planta de Prefabricado “Los Cocos”

La Unidad Empresarial de Base Planta de Prefabricado “Los Cocos”, se subordina al Ministerio de la Construcción como Organismo de la Administración Central del Estado y se adscribe al Grupo Empresarial de la Construcción de Holguín como Organización Superior de Dirección Empresarial. En 1997 como un interés del Gobierno de la Provincia y a un 90% de ejecución, se inicia el traslado de las producciones de la Planta de Prefabricado Holguín Nro. 2 para “Los Cocos” excepto las líneas de Postes Pretensados; es en esta fecha que

comienza a funcionar como unidad empresarial. Se encuentra ubicada en la Carretera Central Vía Bayamo KM 779 Reparto Pedernales Provincia Holguín.

Misión

“La Unidad Empresarial de Base Los Cocos se dedica a la producción y comercialización de elementos prefabricados y hormigón premezclado, contando con una fuerza de trabajo calificada con alto grado de preparación, cooperando fluidamente con nuestros proveedores, utilizando de forma óptima el equipamiento y la tecnología instalada sin ocasionar daños al medio ambiente, concentrándonos en maximizar la eficacia y la calidad de nuestros procesos y lograr la satisfacción de los clientes”.

Visión

“Satisfacemos la demanda creciente de nuestros clientes con niveles adecuados de calidad y cantidad, incrementando la producción y las ventas mediante la optimización de los procesos y las relaciones estables con los proveedores”.

Objeto social de la entidad

- Producir y comercializar, de forma mayorista, elementos prefabricados de hormigón u otros materiales, incluyendo el montaje.
- Hormigones hidráulicos y morteros; materiales alternativos y complementarios de viviendas y otras edificaciones.
- Estructuras metálicas y/o accesorios para la construcción; impermeabilizantes de base asfáltica y productos derivados del crudo nacional, incluyendo su aplicación; productos para la terminación de superficies, incluyendo su aplicación.
- Brindar servicios de elaboración de acero a entidades de otros organismos radicadas en el territorio en pesos cubanos.
- Prestar servicios de laboratorio para ensayos de hormigón, acero y materiales de construcción, en pesos cubanos y pesos convertibles.
- Comercializar de forma mayorista los desechos provenientes del proceso productivo a las empresas de la Unión de Empresas de Recuperación de Materias Primas, en pesos cubanos y pesos convertibles.
- Brindar servicios de parqueo y de alquiler de locales, en pesos cubanos.
- Efectuar el diseño y proyecto de elementos, sistemas y tecnologías de prefabricación.

- Ofrecer servicios de estimaciones económicas en tecnologías de prefabricación y pre esfuerzos.
- Efectuar la producción y/o recuperación y comercialización mayorista de piezas de repuesto.

Principales clientes

- Empresas constructoras del GECH.
- Organización Básica Eléctrica.
- FAR.
- ALMEST.
- Empresas del Poder Popular.

Principales suministradores

- Comercializadora Escambray.
- Empresa del transporte del Micons.
- Empresas Constructoras del GECH.
- CUPET.
- MINBAS.
- ENIA.
- Industria Materiales de la Construcción.

El mercado de la empresa en el territorio es prácticamente cautivo al tener todas las producciones contratadas, pero existen entidades que pueden catalogarse como **competidores** ya que realizan productos similares, dentro de ellos están:

- Empresa Constructora Integral # 3.
- Empresa de Construcciones Militares.
- ECOI 16.
- Empresa Constructora TICONs.

Estructura organizativa

La Unidad cuenta con una estructura lineal funcional lo que favorece las relaciones entre los directivos y los jefes de brigadas. La estructura organizativa (**Ver Anexo Nro.9**) de la entidad está conformada por tres departamentos; dirección, grupo económico administrativo y el grupo técnico que se encuentran las áreas de Recursos Humanos, Facturación y Control de la Calidad; y 10 brigadas que trabajan directo a la producción:

- Brigada de aseguramiento.
- Brigada de izaje.
- Brigada de Postes H.
- Brigada de Elaboración y Transportación de Hormigón.
- Brigada de Hormigón Armado.
- Brigada Taller de Acero.
- Grupo de Seguridad Interna.
- Brigada de Reparación y Mantenimiento Industrial.
- Brigada de Producción Losas Spiroll.
- Brigada elaboración y transporte de Hormigón cantón.

2.2.2 Análisis del aprovechamiento del capital humano

Etapa I Diagnóstico del Sistema de Gestión de Capital Humano

Para realizar el diagnóstico preliminar del Sistema de Gestión del Capital Humano es necesario determinar los problemas existentes en la unidad con respecto a este tema, para ello se emplea el Método Delphi. En primer lugar se aplican encuestas para seleccionar los posibles expertos en el tema aprovechamiento del capital humano ([Ver Anexo Nro.10](#)); se les aplicó a 14 trabajadores de la dirección de la empresa que contaran con el conocimiento requerido y en la Unidad Empresarial en los departamentos y brigadas. Para calcular el Coeficiente de Competencia (K) se utilizó la hoja de excel propuesta por el Dr. C. Tomás Crespo Borges.

De los 14 trabajadores encuestados, 8 alcanzaron un nivel de competencia alto ($0.8 > K < 1$), 5 alcanzaron un nivel medio ($0.5 > K < 0.8$) y 1 alcanzó un nivel bajo. Fueron seleccionados para la realización de la investigación los que alcanzaron un nivel de competencia alto ([Ver Anexo Nro. 11y 12](#)). Los expertos seleccionados son:

1. Sub – Director de Recursos Humanos de la EPPH.
2. Jefe de Brigada de Hormigón Armado.
3. Jefe de Unidad Empresarial de Base “Los Cocos”.
4. Jefe de Recursos Humanos de la Unidad Empresarial de Base “Los Cocos”.
5. Técnico de Seguridad y Salud en el trabajo de la EPPH.
6. Técnica en Hormigón Estructural.
7. Técnico de OTS de la EPPH.

8. Técnico en Prefabricado.

Se aplicó una segunda encuesta para conocer los problemas reales que están afectando la empresa en relación con el tema de aprovechamiento del capital humano (**Ver Anexo Nro.13**). En la pregunta nro.1 todos respondieron positivamente que el aprovechamiento del capital humano es objetivamente un problema que afecta la gestión de los recursos humanos y la entidad. Para conocer las causas que originan el insuficiente aprovechamiento se les pidió que enumeraran de una lista de problemas los que realmente afectaban la organización y establecieron el orden de importancia que en su opinión tenían. Los resultados se calcularon mediante la hoja de cálculo de la valoración de experto de Delphi; las principales causas dadas según el orden de importancia son:

1. Carencia de los recursos materiales y equipamientos.
2. Bajos salarios.
3. Malas condiciones de trabajo.
4. Problemas de atención al hombre.
5. El personal que se selecciona generalmente no es el más idóneo para ocupar los puestos de trabajo.

En la matriz de juicio (**Ver Anexo Nro.14**) se pudo percatar que la carencia de recursos materiales y equipamiento, y los bajos salarios son las causas más importantes y la menos importante que el personal que se selecciona generalmente no es el más idóneo para ocupar los puestos de trabajo.

Luego se realiza el cálculo del nivel de concordancia (**Ver Anexo Nro. 15**) donde se observa que existe una correspondencia en los niveles de aprobación. Al haber identificado las causas del deficiente aprovechamiento del capital humano, se elabora el diagrama de Ishikawa (**Ver Anexo Nro. 16**).

Etapa II

Paso 1. Inventario de personal

En el inventario de personal realizado se pudo recopilar los datos personales y profesionales más importantes que definen a cada trabajador. La tabla que se presenta a continuación refleja la composición por categoría ocupacional de la plantilla en la organización.

Tabla Nro.1. Estado de comportamiento de la plantilla de cargo

Categoría Ocupacional	Plantilla Aprobada	%	Plantilla Cubierta	%	% Cumplimiento
Operarios	94	70,15	66	68,75	70.21
Servicios	13	9,70	10	10,42	76,92
Administrativos	1	0,75	1	1,04	100
Técnicos	20	14,93	14	14,58	70
Directivos	6	4,48	5	5,21	83,33
Total	134	100	96	100	71,64

La Unidad Empresarial cuenta con una plantilla aprobada de 134 trabajadores, pero solo está cubierta con 96 para un 71.64% de cumplimiento ([Ver Anexo Nro.17](#)).

Según la categoría ocupacional existen 66 operarios en la plantilla cubierta con un cumplimiento de 70.2% respecto a la plantilla aprobada; los de servicio son 13 y los directivos 6; los que van a representar un 76.96% y 83,93% de cumplimiento respectivamente.

La categoría de directivo es la de mejor cumplimiento con un 83.33%; y la de menor cumplimiento es la de los técnicos ya que de 20 aprobados solo cuenta con 14 para un 70%, seguida por la de operarios con un 70.21%.

Se puede apreciar que existe gran cantidad de puestos de trabajo vacantes, principalmente en la categoría de operarios ya que las plazas no son atractivas a las personas debido a que no cuentan con las condiciones laborales requeridas, es decir, no tienen un transporte seguro, es un trabajo forzado y no se le paga por el esfuerzo que realizan.

La plantilla por sexo se distribuye de la forma siguiente:

Tabla Nro.2. Distribución de la plantilla por sexo.

Categoría Ocupacional	Femenino	%	Masculino	%	Total
Operarios(O)	-	-	66	77,65	66
Servicios(S)	2	18,18	8	9,41	10
Administrativos (A)	-	-	1	1,18	1
Técnico (T)	9	81,82	5	5,88	14
Directivos (D)	-	-	5	5,88	5
Total	11	100	85	100	96

La entidad se encuentra trabajando en estos momentos con una plantilla de 85 trabajadores del sexo masculino, lo que va a representar un 88,54% de la plantilla cubierta. De ellos la mayor cantidad se ubican dentro de la categoría de operario (66) que representa un 77.65% y las de menores cantidades son los técnicos (5) y los directivos (5) que van a representar un, 5.8% y 5.8% respectivamente.

Con respecto al sexo femenino cuentan con una plantilla de 11 trabajadores, lo que representa del total de la cubierta en un 11,46%. La mayor cantidad de féminas están dentro de la categoría de técnicos (9) con un 81.8% y se puede observar que en varias categorías las mujeres no ocupan cargos como es en el caso de los operarios, administrativos y directivos.

Se concluye que la participación femenina es muy pobre en la entidad, es decir que el sexo masculino supera al femenino en todas las categorías debido a la labor que se realiza ([Ver Anexo Nro.18](#)).

El comportamiento del nivel de escolaridad de la empresa se mostrará en la tabla siguiente:

Tabla Nro.3. Composición según el nivel alcanzado

Nivel cultural / Categoría Ocupacional	Técnicos		Directivos		Operarios		Administrativos		Servicios		Total	%
	F	M	F	M	F	M	F	M	F	M		
Hasta 9no grado	-	-	-	2	1	57	-	-	2	4	66	68,8
Técnico Medio	6	2	-	1	1	-	-	-	-	-	10	10,4
Nivel Medio Superior	2	1	-	1	-	7	-	1	-	4	16	16,7
Nivel Superior	1	2	-	1	-	-	-	-	-	-	4	4,2
Total	9	5	-	5	2	64	-	1	2	8	96	100

Según el análisis realizado del comportamiento del nivel de escolaridad de la organización, se determina que la categoría con más trabajadores es hasta 9no grado donde se ubican 66 con un 68,8% respecto a la plantilla cubierta, todos pertenecientes al sexo masculino. Los niveles de técnico medio, nivel medio superior y nivel superior representan un 10.4%, 16.7% y 4.2% respectivamente.

La mayor representación femenina se encuentra en los técnicos medios con un total de 6 mujeres.

En la categoría de técnico se puede observar que hay un total de 14 trabajadores de ellos técnico medio hay 8, 3 nivel medio superior y 3 nivel superior. En los directivos están ubicados 5 trabajadores de ellos tienen un nivel hasta 9no grado 2 trabajadores, 1 técnico medio, 1 nivel medio superior y 1 nivel superior. Dentro de los operarios se encuentran 66 trabajadores, 58 hasta 9no grado, 1 y 7 en el nivel medio superior y nivel superior respectivamente. Los trabajadores de servicios son 10, 6 tienen hasta 9no grado y los otros 4 son de nivel medio superior.

Se puede concluir que el personal de la entidad tiene un nivel de calificación bajo, dado por las propias características de la actividad, donde predomina la categoría de obrero. [\(Ver Anexo Nro. 19\)](#)

La composición por edad de la organización es la siguiente:

Tabla Nro. 4. Composición de la plantilla por edad

Rangos/ Categoría ocupacional	O	%	S	%	A	%	T	%	D	%	Total	%
De 18 a 25	4	6,06	1	10	-	-	3	21,43	-	-	8	8,33
De 26 a 35	9	13,64	2	20	1	100	2	14,29	1	20	15	15,62
De 36 a 45	28	42,42	2	20	-	-	2	14,29	1	20	33	34,38
De 46 a 55	21	31,82	5	50	-	-	6	42,85	1	20	33	34,38
De 56 a 65	4	6,06	-	-	-	-	1	7,14	2	40	7	7,29
Más de 65	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Total	66	100	10	100	1	100	14	100	5	100	96	100

Al realizar un análisis de la tabla y de la pirámide de edades ([Ver Anexo Nro. 20](#)) el 41.7% de los trabajadores se encuentran en el rango de 46 a 65 años, por lo que se deduce que estas personas no estén muy deseosas de adquirir conocimiento y estén arraigados a costumbres, lo que provoca que el desempeño no sea eficaz; y el 58.33 % tienen entre 18 y 45 años aprovechando que estos trabajadores están abiertos a recibir nuevos conocimientos y a medida que pase el tiempo van a alcanzar un grado de adiestramiento, favoreciendo la productividad de la entidad. La categoría que tiene mayor % de personal joven es la de técnicos con un 50.01% mientras que el menor porcentaje de trabajadores mayores de 45 se encuentra en los operarios con un 37.8%.

Grado de implicación del personal en el proceso de producción

En el siguiente paso se calculó el porcentaje que representa el personal indirecto de la plantilla cubierta así como el índice del personal productivo.

Tabla Nro. 5. Implicación del personal en el proceso de producción

Índice	Valor
Personal Indirecto %	31
Índice Personal Productivo (veces)	2,2

En la organización el 31% de los trabajadores pertenecen al personal indirecto, mientras que los trabajadores que se encuentran directo en el proceso productivo va a representar un

68%, por lo que el índice del personal productivo es de 2.2 veces, siendo mayor que 1 lo que demuestra que la entidad se encuentra en una situación favorable,

Índice de jerarquización

El porcentaje de mando en la plantilla es el siguiente:

Tabla Nro. 6. Índice de jerarquización

Índice	Valor
Índice de jerarquización	6,25

El índice alcanza un valor de 6.25 lo que demuestra que en la empresa el número de directivos es muy bajo respecto a la plantilla cubierta.

Profesionales por departamento

Tabla Nro. 7. Profesionales por departamento (%)

Área de trabajo	Nivel Superior				Total	%
	M	%	F	%		
Dirección	1	50	-	-	1	33,3
Grupo económico administrativo	1	50	-	-	1	33,3
Grupo Técnico	-	-	1	100	1	33,3
Grupo de Seguridad Interna	-	-	-	-	-	-
Brigada de elaboración y Transporte Hormigón Cantón	-	-	-	-	-	-
Brigada de elaboración y Transporte Hormigón	-	-	-	-	-	-
Brigada de Postes y Losas Spiroll	-	-	-	-	-	-
Brigada de Aseguramiento	-	-	-	-	-	-
Brigadas de Postes H	-	-	-	-	-	-
Brigada de hormigón armado	-	-	-	-	-	-
Brigada Taller Acero	-	-	-	-	-	-
Brigada de Reparación y Mantenimiento Indirecto	-	-	-	-	-	-
Total	2		1	-	3	100

En la Unidad Básica los trabajadores que poseen nivel superior son 3 que representa un 3,13% de la plantilla cubierta, se encuentra en una situación ligeramente favorable ya que los niveles de educación que se necesita para trabajar en la unidad son de técnicos por lo que se planifica pocos profesionales en la plantilla ([Ver Anexo Nro. 21](#)). Se puede observar que

las áreas que tienen un mayor nivel son: Dirección, Grupo Económico Administrativo y el Grupo Técnico de ellos el 66.7% pertenecen al sexo masculino; las demás grupos de trabajo no cuentan con profesionales pero dentro de ellos hay personas superándose para lograrlo.

Paso 2. Análisis de los indicadores de salario y trabajo

En el siguiente paso se realiza el análisis del cumplimiento del plan y dinámica de los indicadores contenidos en el plan de trabajo y salario, en los años 2008, 2009 y 2010, destacándose los resultados de mayor significación.

🚦 Análisis de los indicadores de trabajo y salario del año 2008

En el año 2008 los ingresos alcanzaron un 83,02% **(Ver Anexo Nro.22)** debido a que los precios de las materias primas fundamentales aumentaron, provocando que en ocasiones no se pudiera producir; además de las roturas de los equipos y de las maquinarias de producción, y el bajo mantenimiento que se le aplica. El valor agregado solo alcanzó un 62.16% de cumplimiento del plan debido fundamentalmente al aumento en los servicios recibidos y en un menor grado los gastos de materias primas y materiales.

La plantilla aprobada se cumplió al 78,45 %, quedando 25 plazas vacantes por lo que el fondo de salario real disminuyó, implicando que no se pudiera estimular de forma material a los trabajadores. En cambio, el salario medio aumentó debido a un descenso en el promedio de trabajadores.

La productividad alcanzó un 82.33% de cumplimiento del plan, ya que el promedio de trabajadores y el valor agregado disminuyeron paralelamente **(Ver Anexo Nro. 23)**. La correlación salario medio/ productividad crece con relación a lo planificado, por lo que se aprecia que el índice de productividad disminuye y el salario medio aumenta lo que provoca que en la entidad se incrementen los gastos de salario por peso de producción y así aumente el costo total de la producción.

El salario a invertir para producir un peso de valor agregado bruto fue de 0.89 pesos disminuyendo con relación al plan, pero aún fue elevado.

🚦 Análisis de los indicadores de trabajo y salario año 2009

Este año los ingresos reales crecen según lo planificado en un 27.63% **(Ver Anexo Nro.24)**, cumpliendo con el plan de venta y otros servicios que se incluyen, como los de parqueo y alquiler de equipos en moneda nacional lo que aporta más dinero a la entidad. El valor agregado se planifica mayor que el del 2008, decreciendo en 42,1 MP.

El promedio de trabajadores se planifica mayor que el del 2008 y se sobrecumple el plan debido al aumento de los servicios prestados por lo que se abren nuevas ofertas de plazas. Según el promedio de trabajadores se planifica el fondo de salario mayor que el real del año anterior, pero solo se cumple a un 92.23%. El salario medio planificado se cumple al 93,25% y se observa un decrecimiento con respecto al año anterior de 633 pesos.

La productividad de trabajo planificada se cumple al 95,14% y con relación al año anterior es superior en 3313 pesos por trabajador, presentando un comportamiento favorable (**Ver Anexo Nro. 25**). La correlación salario medio/ productividad es económicamente favorable, el crecimiento del salario medio se encuentra por debajo del crecimiento de la productividad. El gasto de salario por peso de valor agregado tuvo un comportamiento favorable disminuyendo respecto a lo planificado y en comparación con el año anterior decreció, lográndose en este indicador resultados positivos para la empresa.

Análisis de los indicadores de trabajo y salario año 2010

Este año se planifican los ingresos menores que el real del año anterior en 564 MP (**Ver Anexo Nro.26**), teniendo en cuenta el deterioro de la maquinaria y los equipos y la no posible reparación por falta de capital financiero y no aprobación para la adquisición de nuevos equipos; en cambio se sobrecumple el plan en 31,33%, debido fundamentalmente al aumento de los servicios de alquiler de equipos para las reparaciones del polo turístico. El valor agregado se planifica igualmente menor que el real del año anterior y se sobrecumple en un 16.85%.

El promedio de trabajadores disminuye con respecto al año 2009 en 2 trabajadores y se cumple solo al 98.95%, quedando solamente 1 plaza vacante. El fondo de salario se sobregira con respecto a lo planificado en un 1.13% y con relación al año 2009 creció en un 3.29%. El salario medio se cumple al 106.74% con respecto al plan y crece un 10.18% con respecto al 2009 debido al cumplimiento de los indicadores formadores de los diferentes sistemas de pagos, situación que favorece el pago de estimulación.

La productividad se sobrecumple en un 18.1%, causado por la disminución del promedio de trabajadores, manifestándose de igual forma un comportamiento favorable con respecto al año 2009 (**Ver Anexo Nro.27**). La correlación salario medio/ productividad tuvo un comportamiento favorable ya que la productividad crece a un ritmo superior que el salario medio, pero respecto al año anterior decreció en un 6.22% y el plan se cumplió al 90.38%. El

gasto de salario por peso de valor agregado disminuyó respecto al plan y decreció con relación al año anterior, resultados que para la empresa son económicamente favorables.

Paso 3 – Análisis de la utilización del Fondo de Tiempo Laboral

Luego del análisis realizado a los indicadores de Fondo de Tiempo Laboral ([Ver Anexo Nro.28](#)), se determinaron una serie de índices que revelan la situación de la organización. Ellos contribuirán a la medición de la efectividad del capital humano involucrado en el proceso de producción.

Tabla Nro. 8. Índices.

Índices	U/M	Año 2008	Año 2009	Año 2010
Aprovechamiento	%	76,29	69,70	65,59
Utilización	%	97,74	96,01	97,51
Ausencia	%	1,19	1,73	2,49
Ausentismo	%	1,22	2,48	2,76

❖ Índice de aprovechamiento.

En la tabla anterior se pudo apreciar que en los tres años el índice de aprovechamiento es bajo, el año más afectado fue el 2010, donde la empresa alcanzó solo el 65.59%. Las causas que influyeron en este resultado fueron la disminución del fondo de tiempo utilizado debido a pérdidas por enfermedad de 391 horas- hombres siendo la más significativa, además de las autorizaciones administrativas, accidentes de trabajo y las ausencias injustificadas; sin dejar de mencionar las roturas de los equipos y en ocasiones, falta de materias primas. El 2008 es el año de mayor índice de aprovechamiento, donde la empresa alcanzó un 76.29%, fue el período de menor fondo de tiempo no utilizable que es de 336 horas- hombre. En el 2009 el aprovechamiento fue de 69.7%, la empresa dejó de utilizar el 1.23% del fondo de tiempo calendario principalmente por los conceptos de accidentes de trabajo y enfermedad, es necesario que la organización tome medidas para aumentar este índice.

❖ Índice de utilización del fondo de tiempo.

En la utilización del fondo de tiempo se observa que durante el período analizado tiene un comportamiento favorable, utilizándose en el 2008 un 97,74% del fondo de tiempo máximo utilizable, un 96,01% en el 2009 y en el 2010 un 97,51%, existiendo en el 2008 una mayor utilización del fondo máximo y en el 2009 una menor utilización que fue ocasionada por el

aumento de las ausencias (autorizaciones administrativas y accidentes de trabajo), lo que causó que aumentara el fondo de tiempo no laborable y por ende una disminución del fondo de tiempo utilizable en el 2009.

❖ Índice de ausencias

El índice de ausencias presenta valores favorables en los primeros años donde tiene valores mínimos que se encuentran por debajo de 2%. El año de mejor comportamiento del indicador fue el 2008 con un 1,19%, le sigue el 2009 con 1,73% y el 2010 estuvo desfavorable ya que llegó a 2,49%. Las principales causas de este incremento fueron las ausencias por enfermedad y las autorizaciones administrativas que incidieron que el fondo de tiempo no utilizable aumentara.

❖ Índice de ausentismo

El índice de ausentismo en los tres años se incrementó, en el 2008 alcanzó un 1,22%, en el año 2009 aumentó a 2,48% y en el 2010 tuvo un valor de 2,76%; este ascenso estuvo dado por las autorizaciones administrativas y las ausencias por enfermedad. La empresa debe controlar con mayor rigor las autorizaciones administrativas porque es una de las causas principales que incide en que este índice se vea afectado, lo que repercute negativamente en los resultados y en el buen aprovechamiento del capital humano.

Se pudo comprobar que la empresa ha tenido un retroceso al devenir de los años pues el fondo de tiempo máximo utilizado y del fondo de tiempo utilizado han decrecido, así como los índices; por lo que se puede concluir que el mejor año respecto a la utilización del fondo de tiempo laboral fue el 2008.

Paso 4- Aprovechamiento del régimen de turno

El análisis del aprovechamiento del régimen de turno solo se realiza para entidades que laboren más de un turno de trabajo, pero la unidad básica labora un turno para el cumplimiento de los objetivos planificados por lo que este análisis no se efectúa.

Paso 5- Análisis de las variables independientes que inciden en el aprovechamiento del capital humano

Para analizar las variables independientes: motivación, satisfacción, clima y conflicto se hizo necesario aplicar un conjunto de encuestas en la unidad, orientadas a determinar en qué medida dichas variables influyen en el aprovechamiento del capital humano. Por medio de la información que proyectan las encuestas se pudo llegar a conclusiones más acertadas y

próximas a la realidad. Para la realización de este paso del procedimiento se fijó el tamaño de la muestra, y la composición por estratos.

Para establecer el tamaño de la muestra general se utilizó la expresión estadística que aparece en el **Anexo Nro.29**. Se obtiene como resultado aplicar las encuestas a 49 trabajadores, que representan el 51% del total.

❖ **Resultado de la encuesta múltiple**

La encuesta múltiple tiene como objetivo principal evaluar el grado de motivación y satisfacción que sienten los trabajadores hacia sus puestos de trabajo (**Ver Anexo Nro. 30, pregunta I**), se aplicó a 11 mujeres y 38 hombres. La categoría ocupacional que presenta la mayor cantidad de encuestados es la de operarios, con un total de 25 que representa el 51% de los trabajadores. La mayor cantidad de encuestados llevan trabajando 1 año, 10 trabajadores que representa un 20.4% y más de 10 años la misma cantidad.

Los rangos de edad que predominan en la empresa son de 46 a 55 un total de 18 personas que representa el 36.7% y de 36 a 45, 16 trabajadores, el 32,7% del total.

La pregunta número II de la encuesta es para conocer el grado de satisfacción y motivación de los trabajadores. Para el análisis se agruparon las respuestas en muy mal, mal, regular, bien y excelente. Los resultados arrojados en cada pregunta fueron los siguientes (**Ver Anexo Nro. 30, pregunta II**).

Un 40% de los encuestados califican de bien la satisfacción en el trabajo y de regular un 26,5%, por lo que se pudo comprobar que no se encuentran muy satisfechos.

El 35,4% califica de regular la motivación hacia su puesto de trabajo, el 18.8% de bien y el 16.7% de mal, por lo que prevalece el criterio desfavorable lo que conlleva a que el indicador se comporte de manera negativa en la entidad.

Otro aspecto a tener en cuenta es la posibilidad de decidir cómo y cuándo deben realizar su trabajo, el 30.6% lo evalúa de excelente, el 28.6% de bien y el 22.4%, 14.3% y 4.1% de muy mal, regular y mal respectivamente. Predomina la evaluación de bien.

Según 15 trabajadores reflejan que el contenido de su trabajo nunca les permite variar de actividad lo que representa el 30.6%, 22.4% dicen que siempre les permite variar y el 20.4%, 16.3% y 10.2% reflejan de regular, bien y mal respectivamente este indicador.

Según los encuestados el 30% califican de bien que sus jefes son calificados y dirigen correctamente, de regular el 28.6% y de excelente el 24.5%, por lo que prevalece la evaluación de bien.

Los trabajadores consideran que existen buenas relaciones de trabajo en el colectivo con predominio de evaluaciones de bien para un 40% y de excelente el 32,7%, convirtiéndose esta variable en una fortaleza indestructible en la entidad.

El 63,3% plantea que el salario que reciben por su trabajo no le permite satisfacer sus necesidades, ubicándolo en la categoría de muy mal.

Se puede apreciar que los encuestados plantean que su salario no está de acuerdo con la actividad que realizan en el orden siguiente: el 44,9% muy mal, el 34,7% regular, el 10,2% mal, el 6,1% bien y el 4,1 excelente; prevalece el criterio de muy mal.

Los encuestados dicen que cuando plantean un criterio son escuchados de forma regular un 36.7%, el 20.4% bien y de forma excelente el 18.4%, por lo que predomina bien y excelente por encima del regular.

La seguridad en la empresa se evalúa de muy mal ya que representa el 40,8% de los encuestados, solo el 8.2% y el 10.2% lo califican de bien y excelente respectivamente.

La mayoría de los encuestados consideran la comunicación en su área de bien (46.9%), seguido por los que la consideran regular (24.5%) y el 16.3% lo consideran excelente.

De manera general se observa que de los elementos que se miden 4 se encuentran afectados con evaluación de mal y 2 con evaluación de regular. Se puede verificar que la motivación y la satisfacción en la empresa se evalúa de regular, ya que es la categoría que más punto recibió (139 puntos), seguida por la de bien con 131 puntos; influyendo la motivación y la satisfacción en el bajo nivel de aprovechamiento del capital humano.

Resultado de la encuesta sobre necesidades

Para el estudio de la motivación se tomó en cuenta la teoría de las necesidades de Maslow y la teoría de Alderfer, descritas en el capítulo I. Para realizar el estudio se le aplicaron encuestas a un total de 49 trabajadores (11 mujeres y 38 hombres), se utilizó la clave que aparece en el [Anexo 31](#). A partir de los resultados obtenidos ([Ver Anexo Nro.32](#)) se ordenaron las necesidades teniendo en cuenta que las que predominan son las necesidades más insatisfechas y las más motivantes, quedando establecidas en el siguiente orden de insatisfacción.

Tabla Nro. 9. Necesidades y orden de insatisfacción (Teoría de Maslow).

Necesidades (Maslow)	Mujeres (Puntos)	Orden	Hombres (Puntos)	Orden	Total de Puntos	Orden de Insatisfacción
Fisiológicas	120	1	543	2	663	2
Seguridad	118	2	549	1	667	1
Social o Afiliación	111	3	524	5	635	5
Estimación	109	5	528	4	637	4
Autorrealización	111	4	539	3	650	3

1: Más insatisfecho y más alta motivación.

2: Menos insatisfecho y menor motivación.

En el análisis de la encuesta se debe resaltar que los trabajadores no establecen el mismo orden de las necesidades planteadas por Maslow, incumpléndose el orden establecido; pero las necesidades primarias son las mismas planteadas por él aunque no en el mismo orden, la necesidad de seguridad en el 1 y la fisiológica en el 2. Las necesidades secundarias son determinadas pero en distinto orden:

- ✓ Necesidad de autorrealización.
- ✓ Necesidad de estima.
- ✓ Necesidad social o de afiliación.

En la **Tabla Nro.9** queda establecido el orden de insatisfacción de las necesidades de los trabajadores, donde la necesidad de seguridad es la más insatisfecha pero la más motivante y la necesidad de afiliación es la menos insatisfecha y la que menos motiva. Las mujeres consideran la necesidades fisiológicas como la más importante, en cambio los hombres la más significativa para ellos es la de seguridad. Como la menos importante ubican la necesidad de estima y ellos la social o de afiliación. Lo anterior permite establecer que entre los elementos más significativos y de mayor importancia para los encuestados se encuentran: la seguridad, estar bien alimentados, la organización, el orden, descansar, satisfacer sus necesidades corporales; y entre los de menor escala están: las relaciones entre compañeros, agradecerle a los demás y formar parte de grupo y organizaciones.

Para la realización de este estudio también se tuvo en cuenta la teoría de Alderfer; en la **Tabla Nro. 10** se puede comprobar que los trabajadores de la unidad consideran como la necesidad más importante la necesidad de existencia en la cual los trabajadores coinciden en este aspecto con la teoría. Los encuestados consideran de mayor importancia la necesidad de crecimiento que las relaciones sociales, demostrándose que las personas le dan un papel fundamental al logro del potencial individual.

Tabla Nro. 10. Necesidades y orden de insatisfacción (Teoría de Alderfer)

Necesidades (Alderfer)	Mujeres (puntos)	Orden	Hombres (puntos)	Orden	Total de Puntos	Orden de insatisfacción
Existencia	119	1	546	1	665	1
Relación Social	111	2	524	3	635	3
Crecimiento	110	3	533,5	2	643,5	2

1: Más insatisfecha y más alta motivación.

3: Menos insatisfechas y menor motivación.

Las mujeres tienen como necesidad de más alta motivación la de existencia y la de menor el crecimiento, sin embargo para los hombres la más motivante es la misma pero la de menor motivación es la necesidad de relaciones sociales.

❖ Resultado de la encuesta de clima laboral

La situación sobre el clima laboral en la entidad se midió mediante una encuesta, aplicada a 49 trabajadores, teniendo en cuenta las variables liderazgo y reciprocidad. Para su procesamiento se utilizó la clave que aparece en el **anexo 33** y los resultados obtenidos aparecen en el **anexo 34**.

Al realizar el análisis del liderazgo en la **tabla Nro.11** se obtienen 36 evaluaciones de regular, que representan el 73,5% del total de encuestados; 9 de bien, para un 18,4% y 4 de mal para un 8,2%, lo que permite afirmar que es evaluado de regular en esta variable, ya que obtuvo la mayor puntuación. Las afirmaciones que más influyen en esta subvariable son la número 4 y la 9, donde el 61,2% plantea que por lo general tienen muchas cosas por hacer y no saben por cuál empezar; y el 55,1% dicen que cuando analizan algún problema las posiciones que adoptan algunos de los compañeros no son siempre sinceras.

Respecto a la reciprocidad la calificación alcanzada equivale a mal ya que representa el 53,1% del total y las afirmaciones que más influyen en esta subvariable son la 10 y la 13, donde el 53,1% plantea que no existen buenas oportunidades de capacitación; y el 51% que el desempeño de las funciones no es correctamente evaluado.

Tabla Nro. 11. Comportamiento de las subvariables.

Subvariables	Bien Enc.	%	Regular Enc.	%	Mal Enc.	%
Liderazgo	9	18,4	36	73,5	4	8,2
Reciprocidad	9	18,4	14	28,6	26	53,1

Enc.: Encuestados

Las subvariables de liderazgo y reciprocidad alcanzan evaluación de mal; por lo que se puede concluir que el clima laboral en la entidad se encuentra muy afectado y va a constituir una causa del bajo aprovechamiento del capital humano.

❖ Resultado de la encuesta de conflicto intragrupal

Para el análisis de esta encuesta ([Ver Anexo Nro. 35](#)) se tiene en cuenta los factores que pueden favorecer la aparición de conflictos intragrupal, las posibles respuestas pueden estar dadas en: afecta muy poco, afecta poco, afecta en alguna medida y afecta mucho. La encuesta se aplicó a un total de 49 trabajadores, en la investigación se tuvieron en cuenta en mayor medida las afirmaciones que afectaban en alguna medida y afectaban mucho.

- El grado de motivación hacia su trabajo constituye un factor que generalmente propicia la aparición de conflictos intragrupal pues el 28,57% de los encuestados consideran que afecta en alguna medida.
- El 30,61% de los encuestados considera que en alguna medida la forma que se utiliza para dirigir provoca conflictos en el grupo.
- El 38,8% considera que la cultura de la empresa genera conflictos; o sea, afecta mucho.
- La manera en que se organiza la entidad según el 34,7% afecta mucho en la creación de conflictos en el medio.
- El sistema de estimulación empleado según el 71,4% de los encuestados afecta mucho en la creación de conflictos en el trabajo.

- El 65,3% piensa que la distribución de los productos escasos es una consecuencia de los conflictos entre los compañeros y afecta mucho.
- El grado de escolaridad según el 32,7% de los empleados es la causa de conflictos intragrupal y afecta mucho.
- El salario que reciben es una de las causas que afecta mucho en los conflictos intragrupal para un 59,2%.

Existen factores como son: las creencias religiosas, el sexo y el color de la piel que afectan muy poco a que puedan existir conflictos en el centro laboral.

Además en la pregunta II se evidencia que los conflictos generalmente se manifiestan entre jefe – subordinado y subordinado – subordinado, es decir, ambos con un 63,3% de los encuestados de acuerdo.

Etapa III. Diagnóstico estratégico

Paso 1. Técnicas a utilizar

En el siguiente paso se formuló la misión y la visión de la unidad organizativa de Recursos Humanos y se realizó un diagnóstico estratégico que permitió identificar y evaluar las principales fortalezas y debilidades organizativas, así como las amenazas y oportunidades del entorno que pueden influir sobre los resultados de la organización.

Misión:

“Garantizar la cantidad de trabajadores necesarios y dotarlos de conocimiento por medio de programas de capacitación y desarrollo, asegurando un personal calificado y comprometido con los objetivos de la organización, distinguido por altos valores éticos y morales, en un clima que contribuya a su desarrollo laboral.”

Visión:

“Contamos con trabajadores preparados y calificados que garantizan el incremento de la producción y las ventas con un alto grado de motivación y satisfacción.”

Diagnóstico estratégico

Para la realización del diagnóstico se utilizaron técnicas matriciales, tales como la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI) y la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE). Desde el punto de vista interno las fortalezas y debilidades son:

Fortalezas:

1. Bajo índice de jerarquización

2. Personal relativamente joven
3. Colectivo laboral dispuesto a superarse
4. Predomina el personal directo
5. Buenas relaciones de trabajo

☀ **Debilidades:**

1. Falta de completamiento de la plantilla
2. Nivel de escolaridad
3. Índice de ausentismo y ausencias
4. Proceso de selección del personal
5. Insatisfacción y desmotivación
6. Condiciones de trabajo
7. Evaluaciones de desempeño
8. Bajos salarios
9. Sistema de estimulación inestable
10. Clima laboral
11. Planes de capacitación mal formulados

Desde el punto de vista externo son:

☀ **Oportunidades:**

1. Diversidad de cursos que brindan las instituciones para la preparación del personal
2. Perfeccionamiento de las habilidades en la gestión del capital humano
3. Fuerza de trabajo recién graduada y con conocimientos necesarios
4. Facilidad de preparación del personal en la escuela de capacitación del MICONS

☀ **Amenazas:**

1. Mejores condiciones de trabajo en otras organizaciones e instituciones
2. Envejecimiento de la población
3. Ofertas de empleo dentro del casco histórico
4. Mejores sistemas de pagos y estimulación en otras empresas
5. Empresas que cuentan con la materia prima y equipamientos suficientes para cubrir el tiempo máximo utilizable

Luego del análisis de la matriz de los factores internos ([Ver Anexo Nro.36](#)), permite concluir que la situación del área es desfavorable ya que el resultado (2.05) es menor que 2.5, con

predominio de las debilidades entre las que se encuentran: nivel de escolaridad, proceso de selección del personal, insatisfacción y motivación, bajos salarios y sistema de estimulación inestable.

La matriz de factores externos (**Ver Anexo Nro.37**) muestra una situación ligeramente favorable ya que su resultado ponderado fue de 2.53 con predominio de las oportunidades, siendo las más importante: diversidad de cursos que brindan las instituciones para la preparación del personal; facilidad de preparación del personal en la escuela de capacitación del MICONS y perfeccionamiento de las habilidades en el sistema de gestión del capital humano.

Paso 2. Comparación. Técnicas a utilizar

Como las principales herramientas para la búsqueda y diseño de mejores estrategias para la Unidad se procede a la confección de la Matriz DAFO (**Ver Anexo Nro. 38**) y Matriz Interna – Externa (**Ver Anexo Nro.39**). Los resultados alcanzados en las matrices interna y externa muestran que la entidad se ubica en el cuadrante DO, por lo que debe seguir estrategias adaptativas, con el objetivo de utilizar sus fortalezas para contrarrestar las amenazas y aprovechar las oportunidades para hacer frente a las debilidades. Las estrategias que debe priorizar la organización son:

- ✳ Desarrollar acciones para el reclutamiento y selección del personal.
- ✳ Perfeccionar el plan de capacitación.
- ✳ Gestionar cursos de capacitación con las distintas instituciones.
- ✳ Rediseñar el sistema de estimulación para que los trabajadores se sientan más motivados y reconocidos en su puesto laboral.
- ✳ Revisar la organización del trabajo y los salarios garantizando la relación entre el salario devengado y los niveles de productividad.
- ✳ Realizar un control periódico del cumplimiento del reglamento disciplinario.
- ✳ Diseñar e implementar el SGCH según las Normas Cubanas 3000.
- ✳ Desarrollar cursos sobre gestión del capital humano.
- ✳ Aplicar sistemáticamente encuestas de clima laboral.
- ✳ Analizar periódicamente las causas que inciden en los índices de ausencia y ausentismo.

Para elaborar la Matriz Interna – Externa se utilizó los resultados totales ponderados de las matrices de evaluación de factores internos y externos. El análisis de esta matriz manifiesta que la Unidad Empresarial de Base Planta de Prefabricado “Los Cocos” debe seguir estrategias de resistencia. Por tanto la entidad debe trazar estrategias que le permitan colocarse en los cuadrantes de crecimiento y desarrollo, mediante la utilización eficiente y adecuada del capital humano, conservando los buenos resultados logrados en su gestión.

CONCLUSIONES

Luego de la realización de la investigación científica para conocer las causas del bajo aprovechamiento del capital humano se arriba a las siguientes conclusiones:

- El procedimiento seleccionado facilitó la búsqueda, procesamiento y análisis de la información en la entidad.
- En la Unidad Empresarial de Base “Los Cocos” existe un bajo aprovechamiento del capital humano debido a que el personal que se selecciona no es el más idóneo para ocupar los puestos de trabajo, existe carencia de los recursos materiales y equipamientos, problemas de atención al hombre y el salario que reciben es bajo.
- El inventario de personal arrojó los siguientes resultados: no está cubierta la plantilla de la empresa, predomina el sexo masculino, el bajo nivel académico, los trabajadores son relativamente jóvenes y prevalece el personal directo a la producción.
- Los ingresos totales, la productividad del trabajo, el valor agregado y el promedio de trabajadores, tienen un comportamiento favorable en los años analizados, mientras que el gasto de salario por peso de valor agregado se mantuvo elevado.
- Existe un bajo aprovechamiento de la jornada laboral debido al aumento de los índices de ausencias y ausentismo, y la inestabilidad en la utilización del fondo de tiempo,
- El análisis de las variables independientes muestra que existe desmotivación e insatisfacción laboral y el clima se encuentra afectado tanto por la reciprocidad y como por el liderazgo.
- Los resultados de la encuesta de necesidades no se corresponden con los resultados de las teorías de la motivación de Maslow y Alderfer.
- Entre los principales factores que pueden propiciar conflictos se encuentran: el sistema de estimulación empleado, la distribución de los productos escasos, la manera en que se organiza la entidad, el grado de escolaridad y el salario que reciben.
- El análisis interno refleja una situación desfavorable con predominio de las debilidades y en el externo las oportunidades, ubicándose la Unidad en el cuadrante DO de la matriz DAFO que recomienda seguir estrategias adaptativas y en el cuadrante V de la matriz interna – externa, por lo que la empresa debe seguir estrategias de resistencia.

RECOMENDACIONES

Teniendo en cuenta los problemas detectados a través de la investigación se realiza las recomendaciones siguientes a la Unidad Empresarial de Base Los Cocos:

- Que el trabajo elaborado se utilice como material de consulta en la UEB y a la EPPH para futuras investigaciones sobre el tema.
- Mejorar las condiciones de trabajo en cuanto a la transportación de los trabajadores, seguridad en los puestos de trabajo y materiales necesarios para cumplir con su labor, influyendo en el aprovechamiento del capital humano.
- Efectuar un estudio sobre la implementación de los sistemas de pagos teniendo en cuenta la correlación salario medio – productividad y el gasto de salario por peso de ingreso.
- Establecer un método de estimulación moral y material que permita aumentar la motivación y satisfacción de los trabajadores y a la vez disminuir el índice de ausencias y ausentismo.
- Gestionar cursos de superación con instituciones para elevar la capacitación de los trabajadores.
- La misión y la visión recomendada a la UEB debe aparecer en lugares visibles y asequibles a los trabajadores.
- Implementar las estrategias del cuadrante Debilidades–Oportunidades en que se ubica la empresa para superar la situación desfavorable existente en el sistema de gestión de recursos humanos.
- Presentar los resultados de esta investigación en el Consejo de Dirección de la empresa.

BIBLIOGRAFÍA

- 1) Aguilera Simón, Ana D. Análisis del aprovechamiento del capital humano en la empresa Molinera – Confitera de Holguín. 2009
- 2) Alhama Bellamaric, Rafael. Capital Humano. Autorrealización y reconocimiento social. Editora de Ciencias Sociales. 2008.
- 3) Castro Ruz, Fidel. En la disciplina está el secreto de la productividad. Granma, 6 de mayo del 2011.
- 4) Compendio Metodológico sobre Política laboral y salarial. Proyección estratégica y utilización de la fuerza de trabajo, Instrumento de apoyo al perfeccionamiento empresarial. Instituto de estudios e investigaciones del trabajo, 2000.
- 5) Cuesta Santos, A: Organización del trabajo y psicología social, p. 181, Editorial de Ciencias Sociales, La Habana, 1990.
- 6) Cuesta Santos, A: Tecnología de Gestión de Recursos Humanos, p. 205, Editorial Academia, La Habana, 1999, ISBN 959- 02- 0212- 8.
- 7) Chiavenato, I: Administración de los Recursos Humanos, p. 569, Septiembre, 2006.
- 8) Decreto No. 281 “Reglamento para la Implantación y Consolidación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Estatal”, Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros, 2007.
- 9) García Schweret, Pablo: Motivación hacia el trabajo y necesidades, Ed. Científico Técnica, La Habana, 1981.
- 10) Guerra de la Cruz, Yennia: Análisis del aprovechamiento del capital humano en Almacenes Universales S.A Sucursal Holguín, Trabajo de Diploma, Universidad de Holguín, 2009.
- 11) Lineamientos del 6to Congreso del Partido Comunista de Cuba.
- 12) Lopera Gutiérrez, Jaime y Bernal Trujillo, Marta Inés: Y ¿de quién es la culpa?, Intermedio Editores, una división de círculos de lectores S.A, Colombia, 2005, ISBN 958-709- 257- 0.
- 13) Menguzzatto, M.: La Dirección Estratégica de la Empresa. Un enfoque innovador del Management, La Habana, Edición del Ministerio de Educación Superior, S.P.I. 1995.
- 14) Morales Cartaya, Alfredo: Capital Humano. Hacia un sistema de gestión en la empresa cubana, Editora Política, La Habana, 2009.

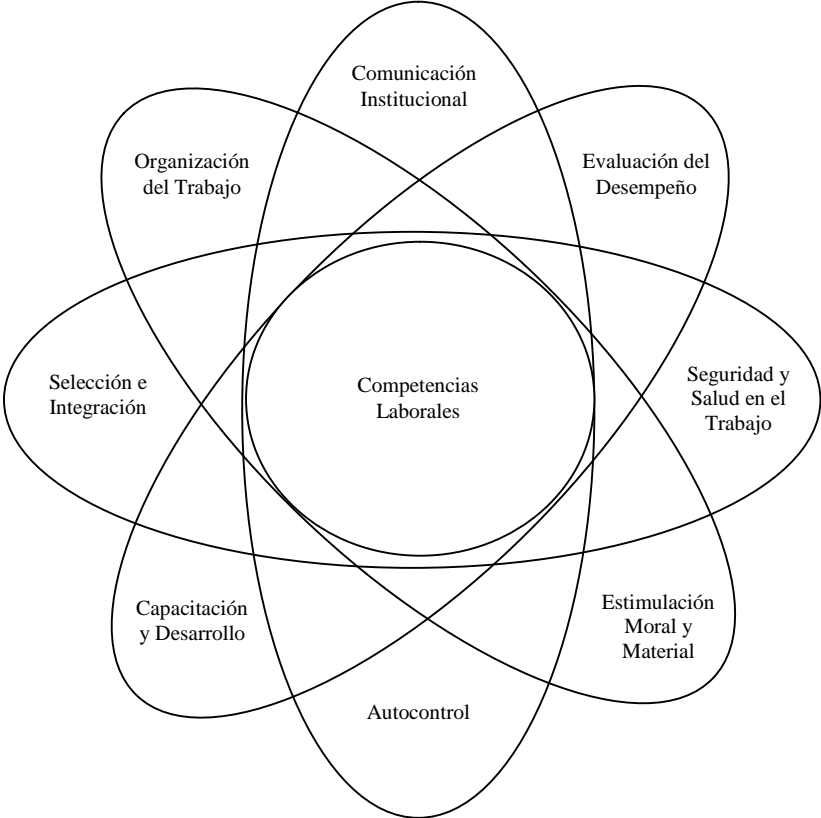
- 15) Norma Cubana 3000:2007: Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano - Vocabulario, Primera Edición, Mayo 2007.
- 16) Norma Cubana 3001:2007: Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano- Requisitos, Primera Edición, Mayo 2007.
- 17) Norma Cubana: 3002: 2007 Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano- Implementación.
- 18) Robbins, S.: Fundamentos de Comportamiento Organizacional, Editora Félix Varela, La Habana, 2007.
- 19) Stoner James, A Freeman: Administración, Quinta Edición, parte II, Editora Félix Varela, La Habana, 2007.
- 20) Alhama Bellamaric, Rafael: Capital Humano, concepto e instrumentación. Disponible en: http://www.nodo50.org/cubasigloXXI/pensamiento/alhama_311204.htm
- 21) Caballano Álcantara, José Luis: Introducción a la gestión de los Recursos Humanos. Disponibles en: www.caballano.com
- 22) Capital Humano. Disponible en: [http://www.es.wikipedia.org/wiki/Capital humano](http://www.es.wikipedia.org/wiki/Capital_humano)
- 23) El capital humano y la gestión por competencia. Disponible en: <http://www.elprisma.com/apuntes/curso.asp?id=12660>
- 24) Fernández López, Ángela Maday: Evolución de los Recursos Humanos. Disponibles en: <http://www.gestiopolis.com/canales5/rrhh/anapues.htm>
- 25) Implicaciones sociales del insuficiente aprovechamiento del capital humano en el sistema empresarial. Disponible en: [http:// implicacionessocialesv.blogspot.com](http://implicacionessocialesv.blogspot.com).
- 26) La satisfacción Laboral. Disponible en: <http://sisbib.unmsm.edu.pe>.
- 27) Mora Venegas, Carlos: El reconocimiento del capital humano. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/canales5/rrhh/repecapi.htm>.
- 28) Ramírez de Paz, Manuel A: Modelo para un sistema de gestión integrada de capital humano. Disponible en: www.eumed.net/cursecon/ecolat/cu/2010/rpvz.htm
- 29) Rodríguez Toranzo, Nitza: Pensamiento Económico del Ché artífice del Sistema de Gestión del Capital Humano. Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos76/pesamiento-economico-che-capitalhumano/pesamiento-economico-che-capital-humano.shtml>

30) Sánchez, Francisco: El capital humano, factor crítico en el desarrollo de las organizaciones Parte I.

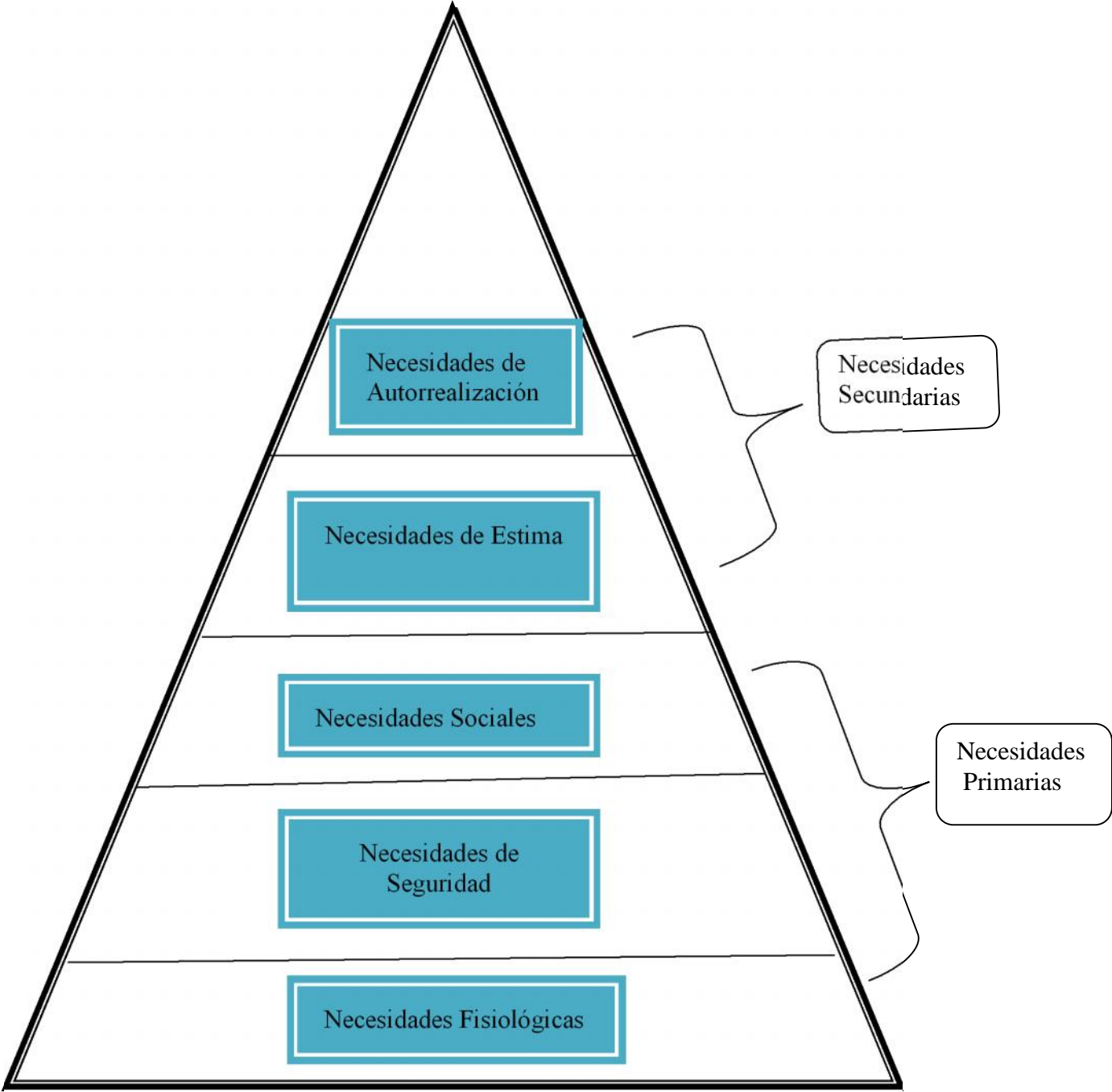
Disponible en: www.gestiopolis.com/canales5/rrhh/hfainstein/h3.htm - 45k

ANEXOS

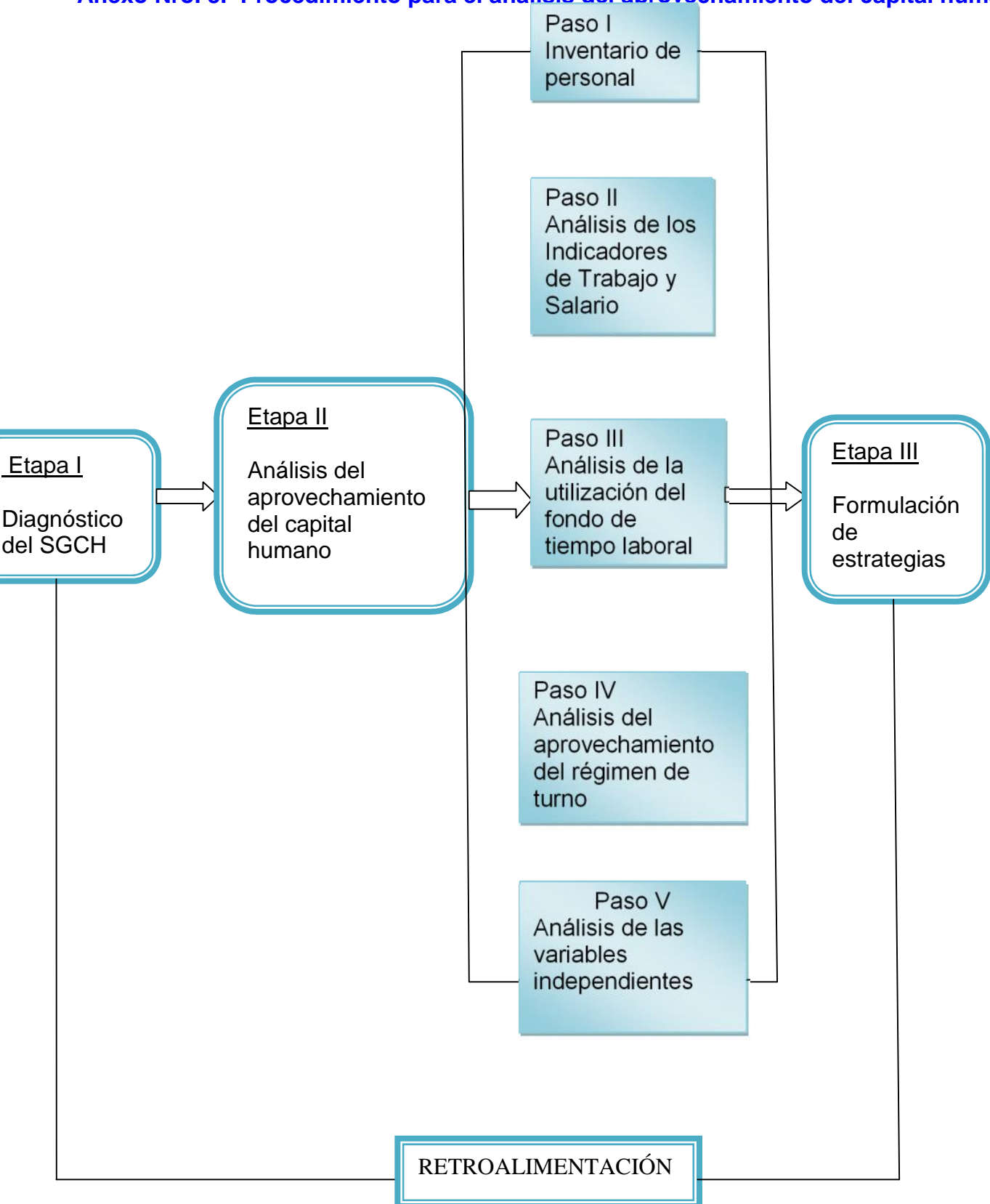
Anexo Nro. 1. Modelo cubano de la Gestión del Capital Humano



Anexo Nro. 2. Teoría de las necesidades de Maslow



Anexo Nro. 3. Procedimiento para el análisis del aprovechamiento del capital humano



Anexo Nro. 4. Matriz de ponderaciones de causas

Experto	Causa	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	Rj
1.										
2.										
3.										
4.										
5.										
6.										
7.										
8.										
9.										

Anexo Nro.5. Encuesta múltiple.

I. A continuación debe usted contestar los siguientes datos demográficos
Esta información es importante para lograr que los resultados de la encuesta sean útiles.
NUNCA SE UTILIZARÁ ESTA INFORMACIÓN PARA IDENTIFICAR A UN INDIVIDUO. Si todavía después de darle esta garantía usted se siente incómodo al contestar cualquiera de esta preguntas déjelas en blanco. ESCOJA UNA RESPUESTA.

1. ¿Es usted?

a) Mujer: b) Hombre:

2. Señale su edad:

a) Menos de 18: b) Entre 18 a 25: c) Entre 26 a 35:
d) Entre 36 a 45: e) Entre 46 a 55: f) Entre 56 a 65:
g) Mayor de 65 años:

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

a) Directivos: b) Técnicos: c) Administrativos:
c) Personal de Servicio: d) Obreros:

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

a) Menos de un año: b) De 1 a 2 años: c) De 2 a 4 años:
d) De 4 a 6 años: e) De 6 a 8 años: f) De 8 a 10 años:
g) Más de 10 años:

Pregunta II: En cuanto a la satisfacción laboral y motivación se requiere (**Marque con una X**).

Preguntas	1 nunca MM	2 M	3 R	4 B	5 siempre E
¿Se siente satisfecho con el trabajo que realiza?					

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

Muchas gracias por su participación y colaboración en esta encuesta.

Anexo Nro.6. Encuesta sobre clima laboral

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

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

Muchas Gracias por su colaboración.

Anexo Nro. 7. Encuesta de identificación de conflictos

Compañeros(as) estamos realizando una encuesta sobre el comportamiento de los conflictos intragrupales en la entidad y necesitamos su colaboración. Le anticipamos las gracias y le garantizamos el anonimato de su respuesta.

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

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

Las diferencias de las características personales. 1 2 3 4

El grado de motivación hacia su trabajo. 1 2 3 4

El modo de comunicación que se emplea. 1 2 3 4

La forma que se utiliza para dirigir. 1 2 3 4

La participación en la toma de decisiones. 1 2 3 4

Las relaciones entre compañeros. 1 2 3 4

La cultura de la empresa. 1 2 3 4

La manera en que se organiza su empresa. 1 2 3 4

El sistema de estimulación empleado. 1 2 3 4

La distribución de los recursos escasos. 1 2 3 4

Las creencias religiosas. 1 2 3 4

La edad de las personas. 1 2 3 4

La experiencia laboral. 1 2 3 4

El grado de escolaridad. 1 2 3 4

El salario que recibe. 1 2 3 4

El color de la piel. 1 2 3 4

El sexo. 1 2 3 4

Los conflictos señalados se manifiestan entre:

Jefe – Subordinado.

Subordinado – Subordinado.

Ambos.

Muchas gracias por su colaboración

Anexo Nro. 8. Encuesta sobre necesidades

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

Edad: ____ Sexo: ____ Categoría Ocupacional: _____

Años trabajados en la entidad: _____

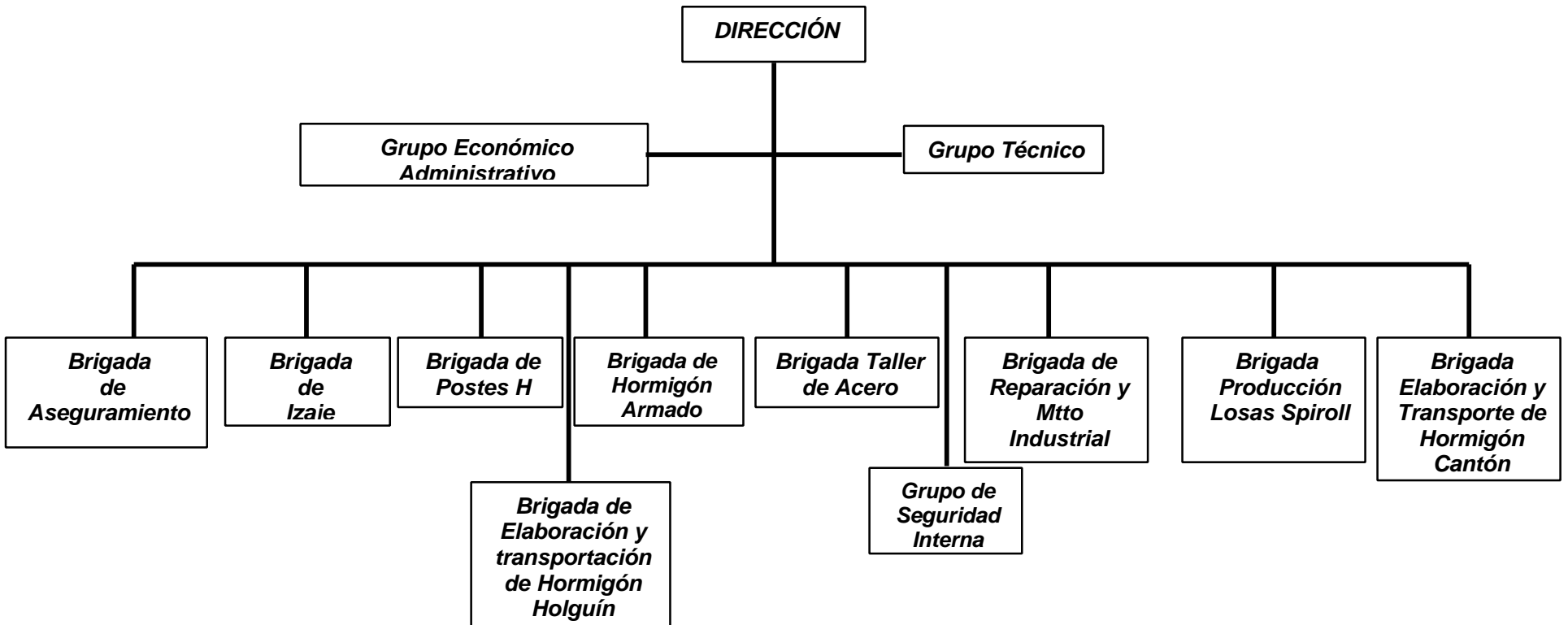
Lea cada una de las siguientes afirmaciones y ponga un círculo en torno al número que se aproxime más a su manera de pensar.

Afirmaciones	Totalmente de desacuerdo			Totalmente de acuerdo	
	1	2	3	4	5
Me gusta descansar y sentirme seguro.	1	2	3	4	5
Lo más importante es la seguridad de mis seres queridos.	1	2	3	4	5
Me gusta estar protegido contra cualquier peligro.	1	2	3	4	5
Me gustan los grades retos y destacarme.	1	2	3	4	5
Me gusta sentirme bien alimentado.	1	2	3	4	5
Me gusta agradecerles a los demás.	1	2	3	4	5
Me gusta ante todo satisfacer mis necesidades corporales (sed, hambre, sexo).	1	2	3	4	5
Me gusta que no me afecte nada, ni material ni emocionalmente.	1	2	3	4	5
Tiendo a establecer relaciones estrechas con mis compañeros de trabajo.	1	2	3	4	5
Me gusta establecer metas realistas y alcanzarlas.	1	2	3	4	5
Me gusta que reconozcan mi trabajo.	1	2	3	4	5
Me gusta formar partes de grupos y	1	2	3	4	5

organizaciones.					
Me agrada la satisfacción de terminar una actividad difícil.	1	2	3	4	5
Me gustaría ocupar una posición relevante en mi trabajo.	1	2	3	4	5
Me gusta que tomen en cuenta mis sugerencias.	1	2	3	4	5

Anexo Nro. 9

ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE LA UEB PLANTA DE PREFABRICADO LOS COCOS



Anexo Nro.10. Encuesta para determinar el coeficiente de competencia de expertos

Estimado colega:

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

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

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

Datos generales del encuestado

Nombre y Apellidos:

¿Ocupa algún cargo? Sí — No —

En caso de sí, diga cuál es.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

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

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

Anexo Nro. 11. Procesamiento de los expertos

EXPERTO #	G.C.I.	F1	F2	F3	F4	F5
1	1	3	3	3	3	3
2	10	1	2	3	3	3
3	8	2	1	1	3	2
4	8	1	1	2	3	3
5	6	2	1	1	1	2
6	7	2	1	2	3	3
7	5	3	2	1	3	2
8	4	2	1	1	3	2
9	8	2	1	1	3	2
10	8	2	1	1	3	2
11	10	1	1	1	1	1
12	8	2	1	2	1	2
13	3	2	2	2	2	2
14	10	2	1	1	2	1

Leyenda:

- G.C.I: grado de conocimiento e información, escala: 1, 2.....10 (Pregunta II, Anexo Nro. 9)
- F1, F2....FN: Fuentes de argumentación.
- Valores 1, 2, 3 según alto, medio y bajo.

Anexo Nro.12. Resultado del método de experto

EXPERTO #	KC	KA	K		F1	F2	F3	F4	F5
1	0,1	0,5	0,3	COMPETENCIA BAJA	0,125	0,2	0,025	0,025	0,125
2	1	0,745	0,8725	COMPETENCIA ALTA	0,25	0,32	0,025	0,025	0,125
3	0,8	0,875	0,8375	COMPETENCIA ALTA	0,2	0,4	0,05	0,025	0,2
4	0,8	0,84	0,82	COMPETENCIA ALTA	0,25	0,4	0,04	0,025	0,125
5	0,6	0,9	0,75	COMPETENCIA MEDIA	0,2	0,4	0,05	0,05	0,2
6	0,7	0,79	0,745	COMPETENCIA MEDIA	0,2	0,4	0,04	0,025	0,125
7	0,5	0,72	0,61	COMPETENCIA MEDIA	0,125	0,32	0,05	0,025	0,2
8	0,4	0,875	0,6375	COMPETENCIA MEDIA	0,2	0,4	0,05	0,025	0,2
9	0,8	0,875	0,8375	COMPETENCIA ALTA	0,2	0,4	0,05	0,025	0,2
10	0,8	0,875	0,8375	COMPETENCIA ALTA	0,2	0,4	0,05	0,025	0,2
11	1	1	1	COMPETENCIA ALTA	0,25	0,4	0,05	0,05	0,25
12	0,8	0,89	0,845	COMPETENCIA ALTA	0,2	0,4	0,04	0,05	0,2
13	0,3	0,8	0,55	COMPETENCIA MEDIA	0,2	0,32	0,04	0,04	0,2
14	1	0,94	0,97	COMPETENCIA ALTA	0,2	0,4	0,05	0,04	0,25

CANTIDAD DE EXPERTOS CON COMPETENCIA ALTA	8
CANTIDAD DE EXPERTOS CON COMPETENCIA MEDIA	5
CANTIDAD DE EXPERTOS CON COMPETENCIA BAJA	1

LEYENDA:

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

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

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

expertos en: $0.8 < K < 1$ alta $0.5 < K < 0.8$ K media $0 < K < 0.5$ K baja

Anexo Nro.13. Encuesta para conocer el estado del aprovechamiento del capital humano en la unidad empresarial de base “Los Cocos”

Estimado colega:

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

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

- a) Sí ----
- b) No ----

2. A continuación presentamos algunas causas que originan un deficiente aprovechamiento del capital humano. Marque con un número del 1 al 10 en orden de importancia (donde 1 es la causa más importante, 2 la que sigue en importancia hasta 10 la de menor importancia) las causas que a su juicio están presentes en la empresa. Si cree que alguna de ellas no está presente, no le asigne ningún número, y si piensa que existen otras además de las citadas por favor escribalas y asígnele el número de la escala que considere que corresponda a las mismas.

- a) ___ No existe un proceso para seleccionar el personal en la empresa.
- b) ___ No están confeccionados los profesiogramas.
- c) ___ No cuentan con un inventario de personal.
- d) ___ No se recluta el número de candidatos suficientes para ocupar los puestos de trabajo.
- e) ___ El personal que se selecciona generalmente no es el más idóneo para ocupar los puestos de trabajo.
- f) ___ El proceso de evaluación de los trabajadores no es el más correcto.
- g) ___ Existe carencia en cuanto a los recursos materiales y equipamientos.
- h) ___ Falta de comunicación entre directivos y subordinados.
- i) ___ Problemas de atención al hombre.
- j) ___ Desmotivación por los resultados del trabajo.
- k) ___ Malas condiciones de trabajo.
- l) ___ Alto nivel de fluctuación.
- m) ___ No se estimula a los trabajadores de forma moral y material.
- n) ___ El salario no se corresponde con el esfuerzo realizado.
- o) ___ No existen reservas de cuadros.
- p) ___ No hay nuevas plazas.
- q) ___ Pobre superación y capacitación de los trabajadores.
- r) ___ Hay un bajo nivel de desarrollo en la empresa.
- s) ___ Se desconoce el motivo real por el cual las personas se marchan de la empresa.

Muchas gracias por su tiempo y cooperación

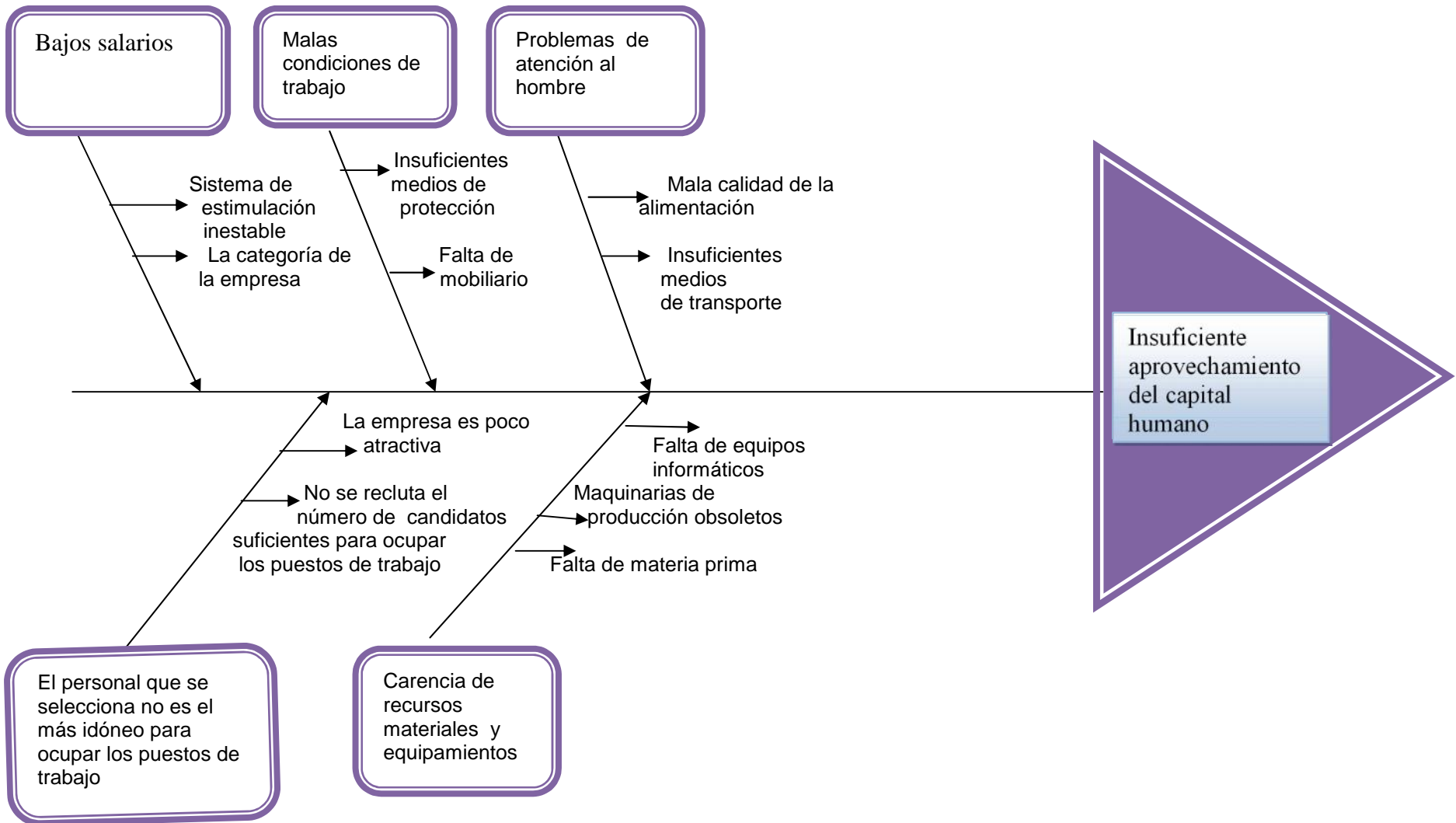
Anexo Nro. 14. Matriz de ponderaciones de causas

Experto	Causas	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	Rj
	1. El personal que se selecciona generalmente no es el más idóneo para ocupar los puestos de trabajo.	1	1	2	2	5	1	1	1	14
	2. Carencia de los recursos materiales y equipamientos.	2	3	1	1	1	1	1	1	11
	3. Problemas de atención al hombre.	1	3	1	2	2	1	1	1	12
	4. Malas condiciones de trabajo.	1	1	1	1	2	1	4	2	13
	5. El salario no se corresponde con el esfuerzo realizado.	1	1	1	3	1	1	1	2	11

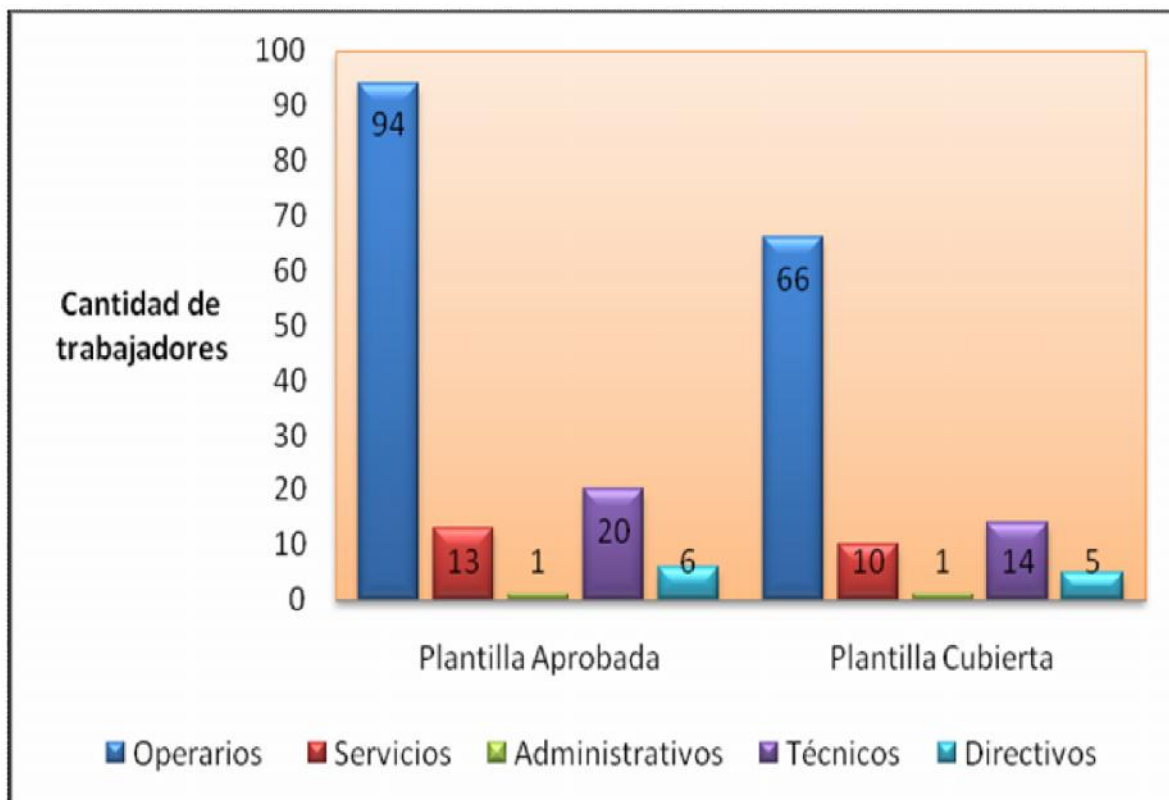
Anexo Nro. 15. Nivel de concordancia para cada una de las causas

Causas	Criterios en contra	Representación en %
1. El personal que se selecciona generalmente no es el más idóneo para ocupar los puestos de trabajo.	3	62.5
2. Carencia de los recursos materiales y equipamientos.	2	75
3. Problemas de atención al hombre.	3	62.5
4. Malas condiciones de trabajo.	3	62.5
5. El salario no se corresponde con el esfuerzo realizado.	2	75

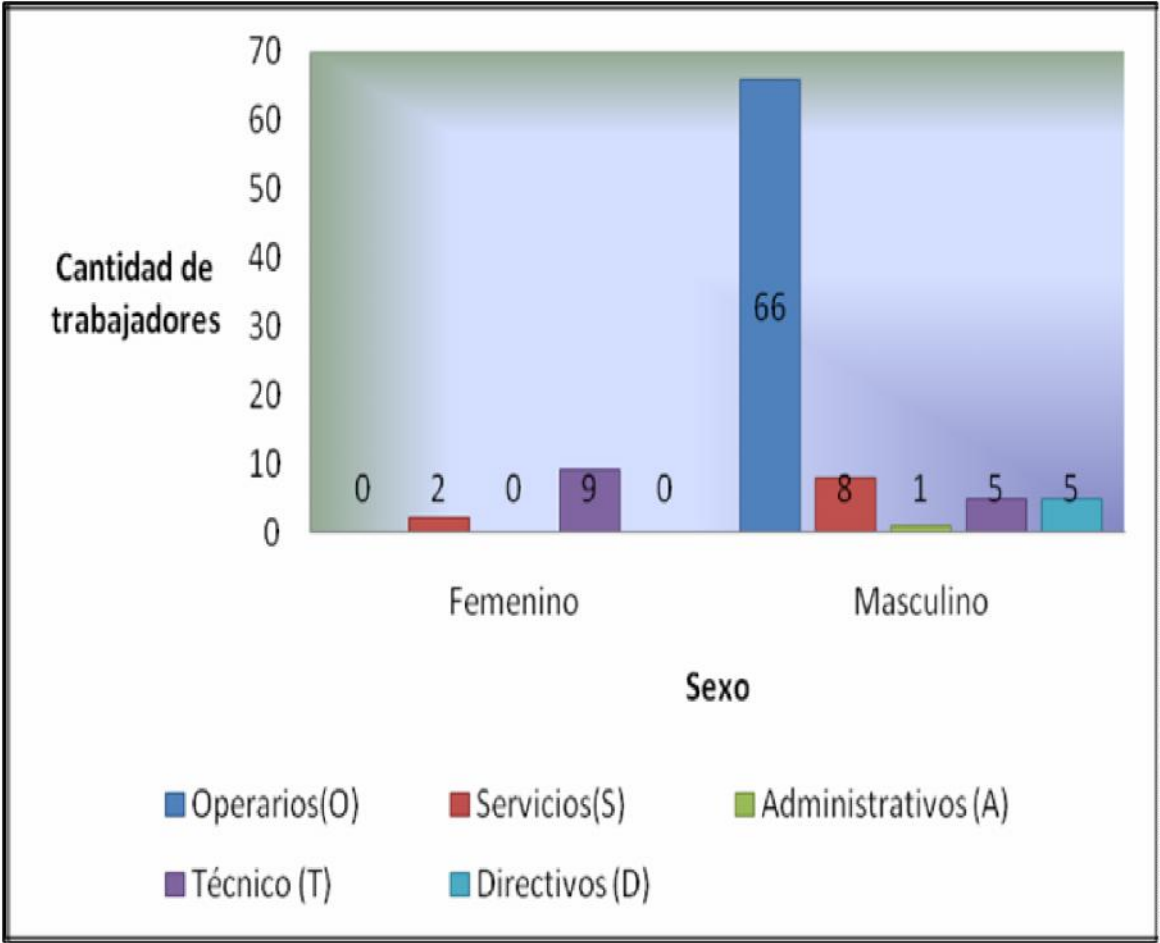
Anexo Nro. 16. Diagrama de Ishikawa o causa - efecto



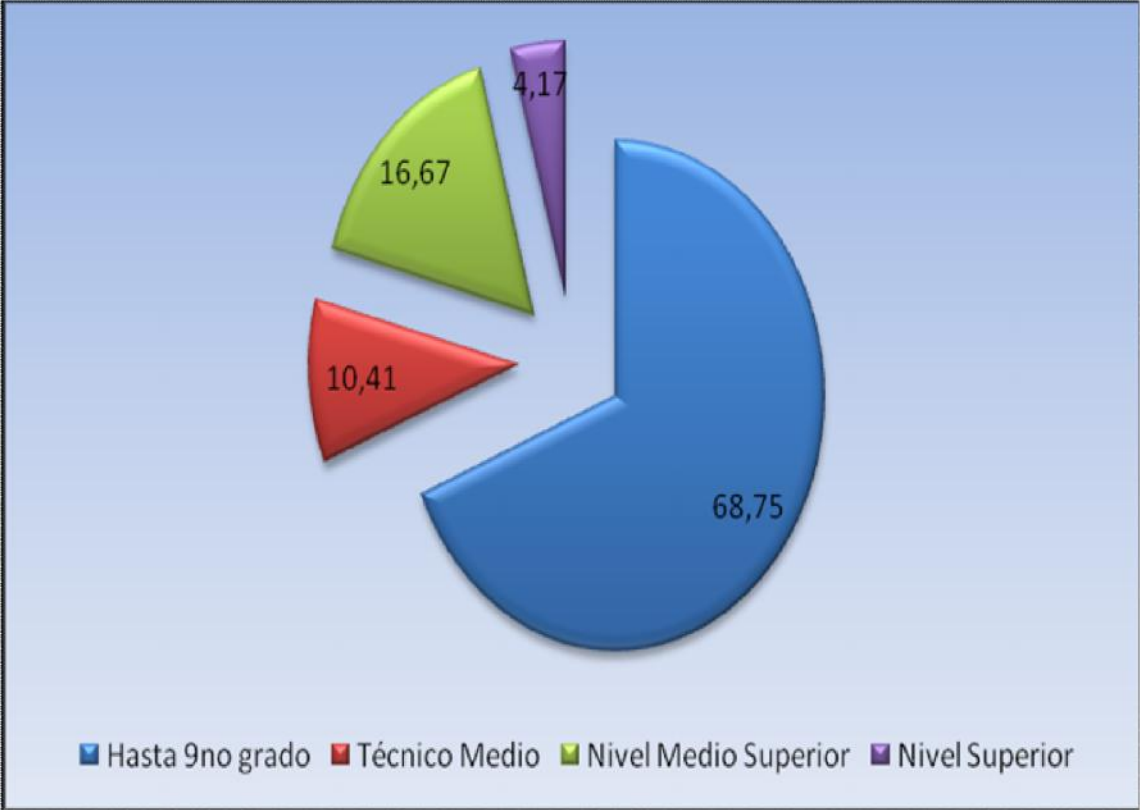
Anexo Nro. 17. Estado de comportamiento de la plantilla de cargo



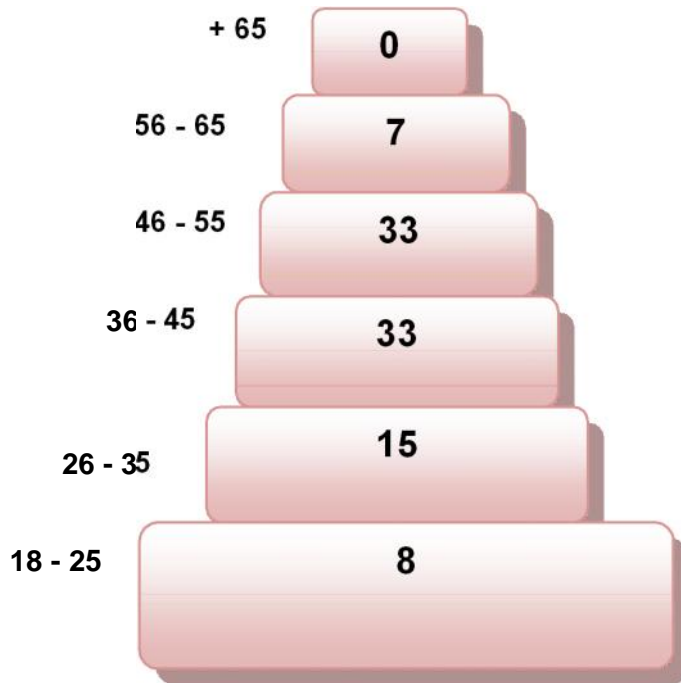
Anexo Nro.18. Estado de comportamiento de la plantilla por sexo



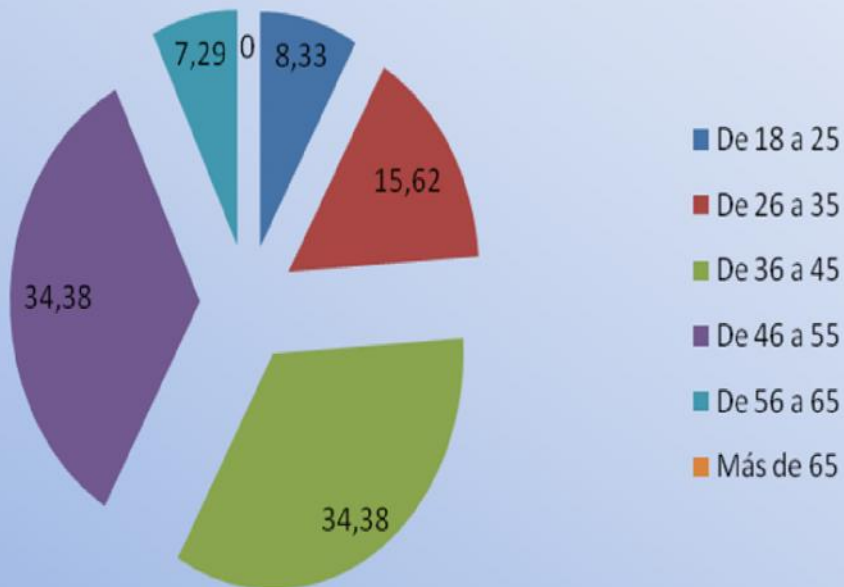
Anexo Nro.19. Composición según el nivel alcanzado



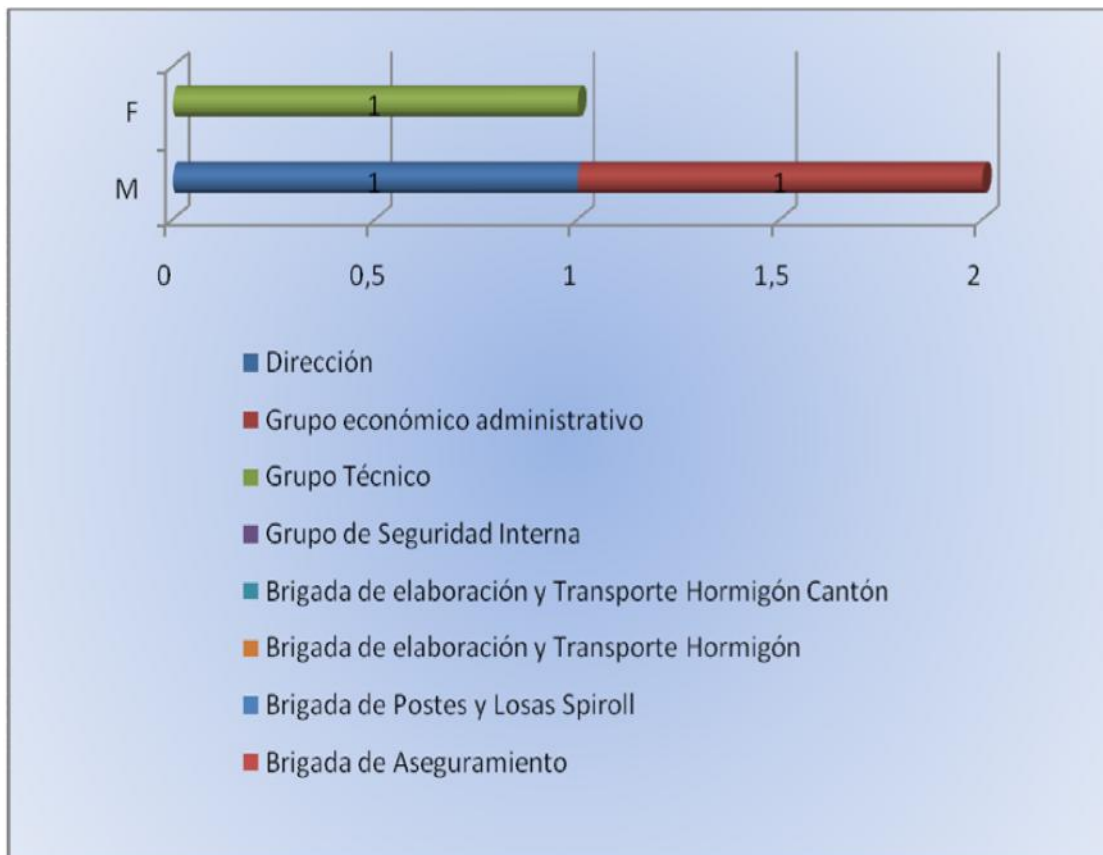
Anexo Nro.20. Pirámides de edades



Composición por edad



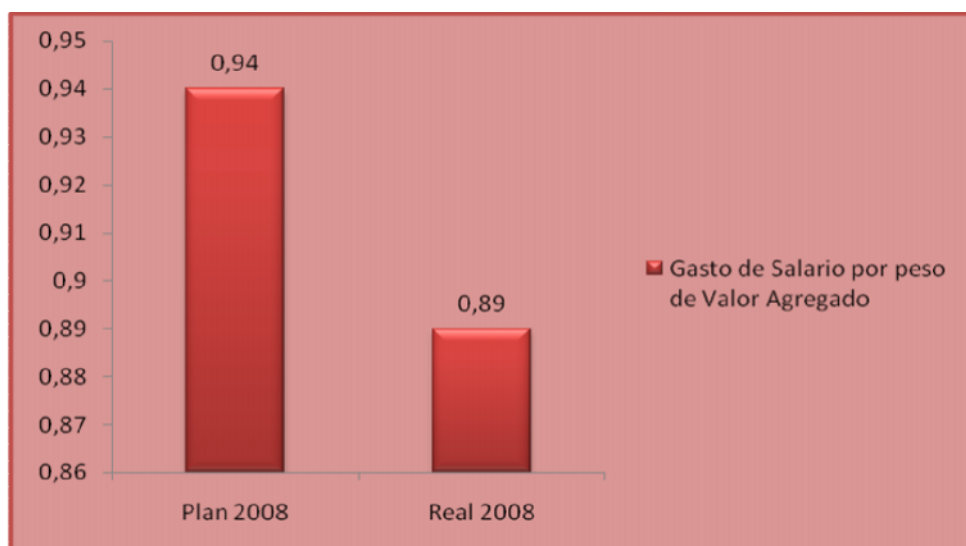
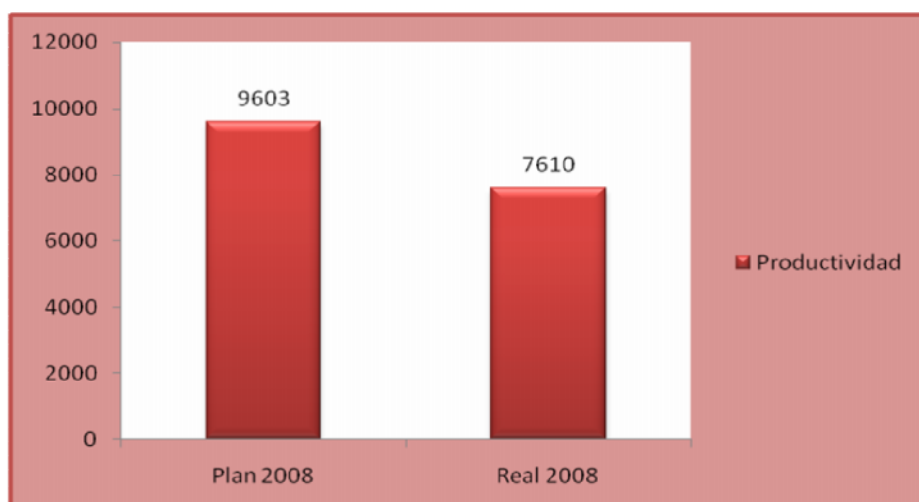
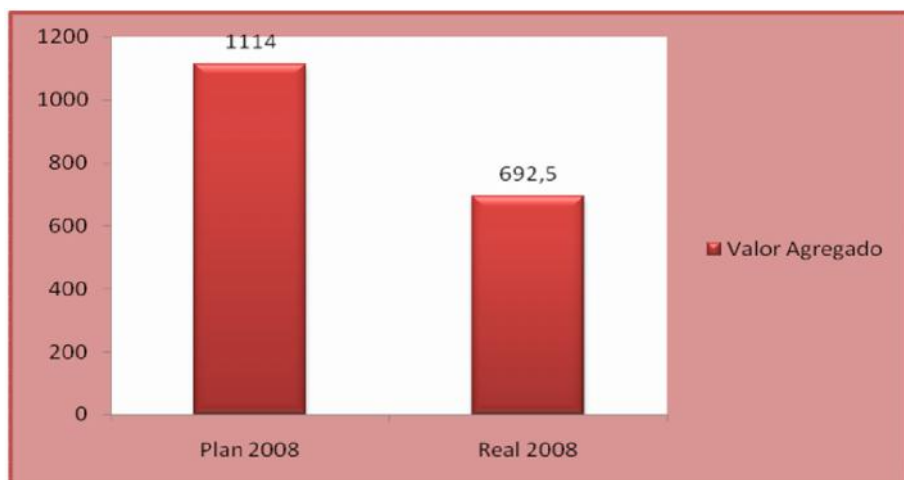
Anexo Nro. 21. Profesionales por departamento



Anexo Nro.22. Indicadores de Salario y Trabajo del año 2008 UEB “ Los Cocos”

Indicadores	U/M	Plan año analizado 2	Real Año Analizado 3	Cumplimiento del plan	
				% 3/2	Valor 3-2
Ingresos Totales	MP	2261,8	1877,7	83,0	(384,1)
Valor Agregado	MP	1114	692,5	62,2	(421,5)
Promedio de Trabajadores	UNO	116	91	78,4	(25)
Productividad por Valor Agregado Total	P	9603	7610	79,2	(1993)
Salario Medio Total	P	4917	5161	105	244
Fondo de Salario	MP	570,4	469,6	82,3	(101)
Correlación Salario Medio/Productividad por Valor Agregado	P	0,51	0,68	133,3	0,17
Gasto Salario Total/ Peso Valor Agregado	P	0,94	0,89	94,7	(0,05)

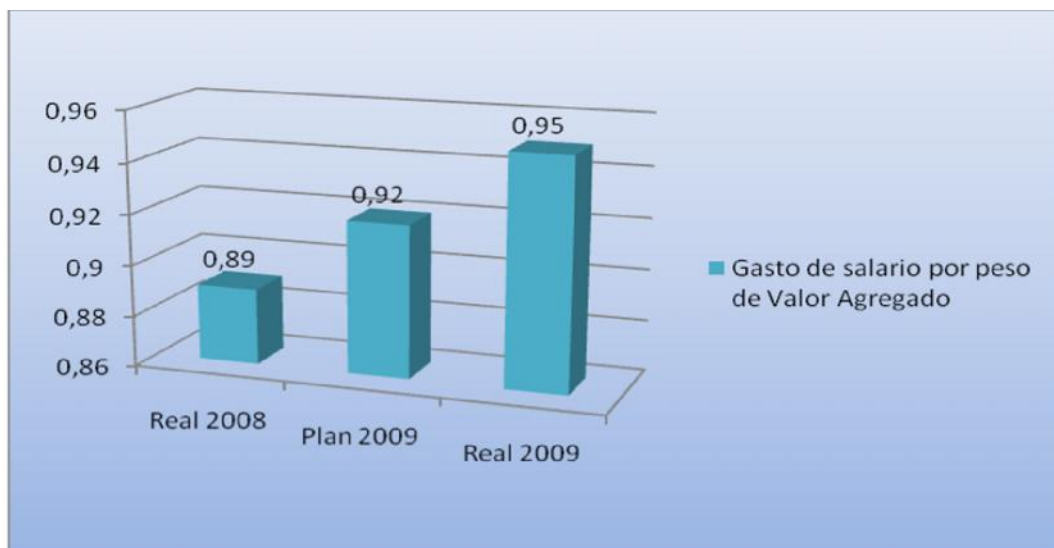
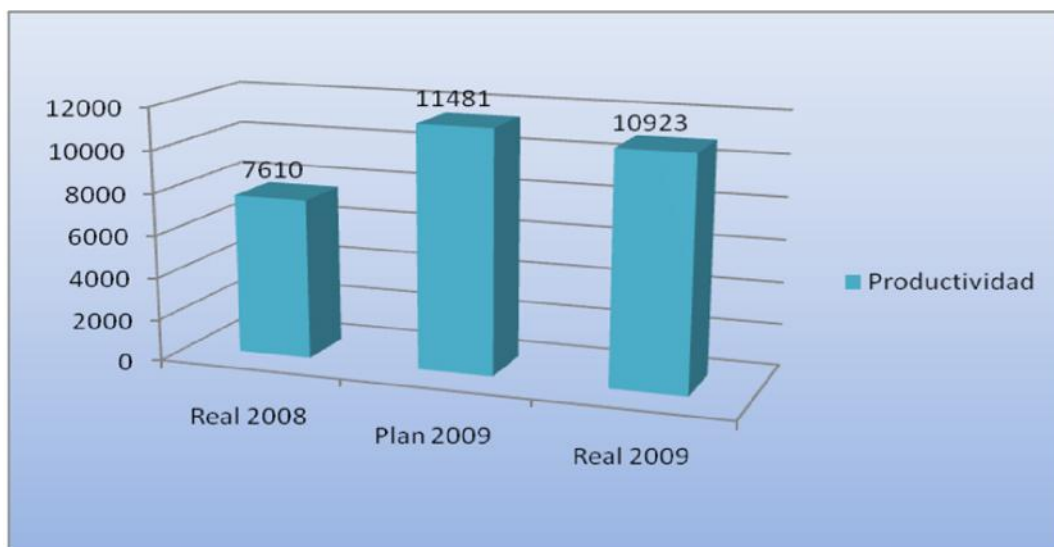
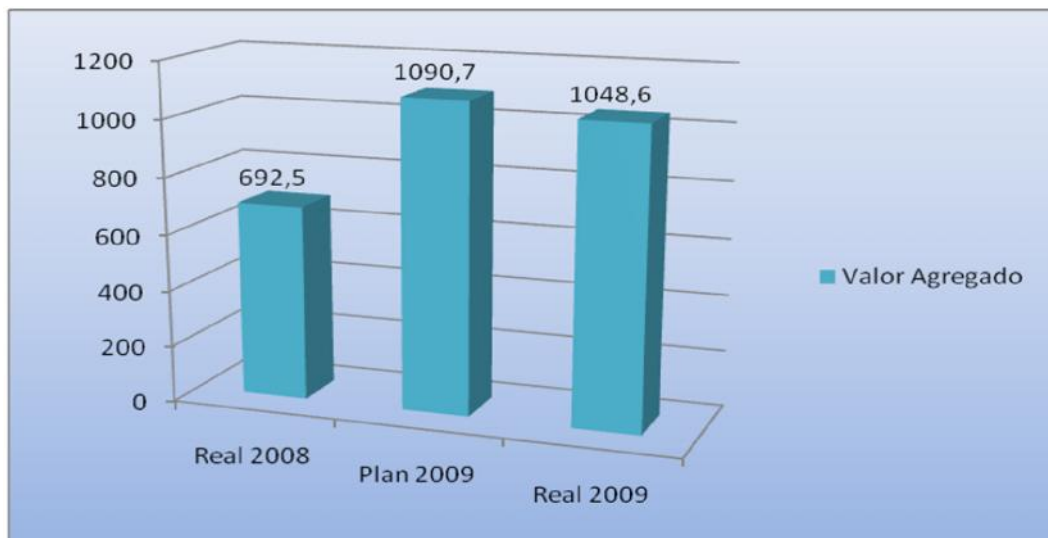
Anexo Nro.23. Comportamiento de los Indicadores de Trabajo y Salario en el 2008



Anexo Nro.24. Indicadores de Salario y Trabajo del año 2009 UEB “Los Cocos”

Indicadores	U/M	Real Año Anterior 1	Plan Año Analizado 2	Real Año Analizado 3	Cumplimiento del plan		Dinámica	
					% 3/2	Valor 3-2	% 3-1	Valor 3-1
Ingresos Totales	MP	1877,1	2234,3	2851,7	127,6	617,4	151,9	974,6
Valor Agregado	MP	692,5	1090,7	1048,6	96,1	(42,1)	151,4	356,1
Promedio de Trabajadores	UNO	91	95	96	101,1	1	105,5	5
Productividad por Valor Agregado Total	P	7610	11481	10923	95,1	(558)	143,5	3313
Salario Medio Total	P	5161	4856	4528	93,2	(328)	87,8	(633)
Fondo de Salario	MP	469,6	471,3	434,7	92,2	(36,6)	92,5	(34,9)
Correlación Salario Medio/Productividad por Valor Agregado	P	0,68	0,42	0,41	98,0	(0,008)	60,9	(0,265)
Gasto Salario Total/ Peso Valor Agregado	P	0,89	0,92	0,95	103,3	0,03	106,7	0,06

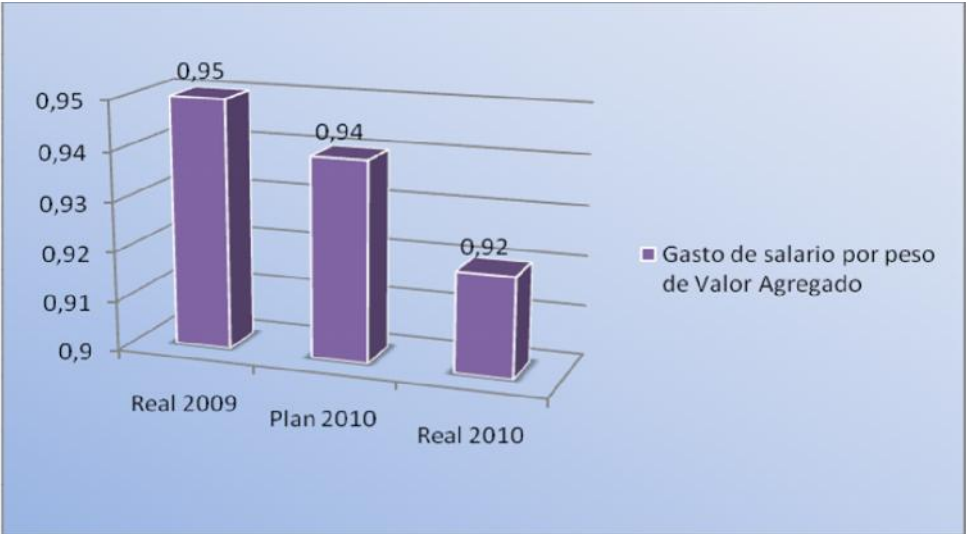
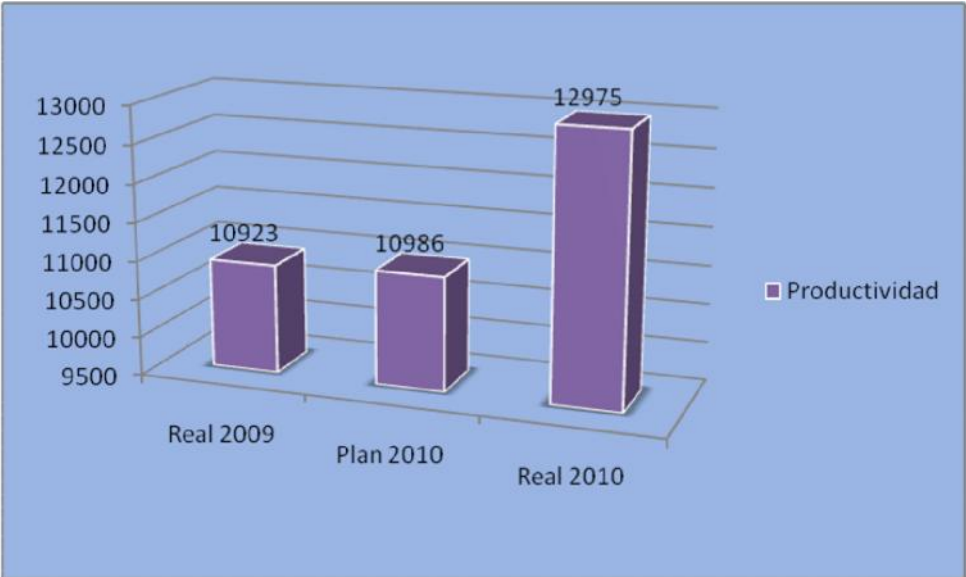
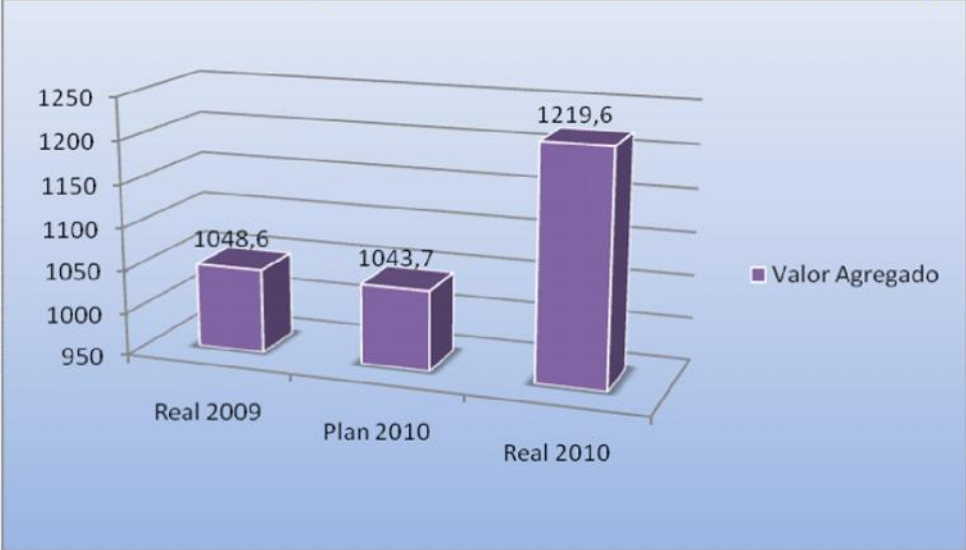
Anexo Nro.25. Comportamiento de los Indicadores de Trabajo y Salario en el 2009



Anexo Nro.26. Indicadores de Salario y Trabajo del año 2010 UEB "Los Cocos"

Indicadores	U/M	Real Año Anterior 1	Plan Año Analizado 2	Real Año Analizado 3	Cumplimiento del plan		Dinámica	
					% 3/2	Valor 3-2	% 3/1	Valor 3-1
Ingresos Totales	MP	2857,1	2293,2	3011,6	131,3	718,4	105,4	154,5
Valor Agregado	MP	1048,6	1043,7	1219,6	116,9	175,9	116,3	171
Promedio de Trabajadores	UNO	96	95	94	98,9	(1)	97,9	(2)
Productividad por Valor Agregado Total.	P	10923	10986	12975	118,1	1989	118,8	2052
Salario Medio Total	P	4528	4674	4989	106,7	315	110,2	461
Fondo de Salario	MP	434,7	444	449	101,1	5	103,3	14,3
Correlación Salario Medio/Productividad por Valor Agregado	P	0,41	0,43	0,38	90,37	(0,041)	93,8	(0,025491)
Gasto Salario Total/ Peso Valor Agregado	P	0,95	0,94	0,92	97,87	(0,02)	96,8	(0,03)

Anexo Nro.27. Comportamiento de los Indicadores de Trabajo y Salario en el 2010



Anexo Nro. 28. Utilización del Fondo de Tiempo Laboral (H/D)

Conceptos	U/M	Año 2008	Año 2009	Año 2010
Fondo de tiempo Calendario	HD	36129	35036	37541
Fondo de tiempo no laborable	HD	7929	9599	12290
Fondo de Tiempo Máximo Utilizado	HD	28200	25437	25251
Fondo de Tiempo Utilizado	HD	27563	24421	24622
Fondo de tiempo no Utilizado	HD	336	440	629
Interrupciones días completos	HD	0	0	0
Enfermedad	HD	116	120	391
Autorizaciones administrativas	HD	150	298	131
Accidente de Trabajo	HD	-	123	80
Ausencias Injustificadas	HD	78	90	95

Anexo Nro. 29. Determinación del tamaño de la muestra

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

Donde:

n: tamaño de la muestra

N: tamaño de la población

d: error máximo permisible

p: probabilidad de éxito

q: (1-p)

: nivel de confianza

Z al cuadrado: distribución normal

Adaptada a este caso los valores serán:

n: ? N: 269 d: 0,1 p: 0,5 q: 0,5 : 0,05

Sustituyendo los valores en la expresión estadística quedaría:

$$n = \frac{4 * 0,5 * 0,5 * 96}{0,01 * 95 + 1} = \frac{96}{1,95} = 49$$

Anexo Nro. 30. Resultado de la encuesta múltiple

Pregunta I

1. ¿Es usted?

a) Mujer: 11 b) Hombre: 38

2. Señale su edad:

a) Menos de 18: Ninguno b) Entre 18 a 25: 4 c) Entre 26 a 35: 9

d) Entre 36 a 45: 16 e) Entre 46 a 55: 18 f) Entre 56 a 65: 2

g) Mayor de 65 años: -

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

a) Directivos: 5 b) Técnicos: 14 c) Administrativos: 1

c) Personal de Servicio: 4 d) Operarios: 25

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

a) Menos de un año: 10 b) De 1 a 2 años: 7 c) De 2 a 4 años: 9

d) De 4 a 6 años: 5 e) De 6 a 8 años: 5 f) De 8 a 10 años: 3

g) Más de 10 años: 10

Pregunta II. Satisfacción laboral y motivación.

Preguntas	1 Nunca MM	2 M	3 R	4 B	5 Siempre Excelente
¿Se siente satisfecho con el trabajo que realiza?	-	6	13	20	10
¿Se siente usted motivado hacia su trabajo?	7	8	18	9	7
¿Tiene posibilidad de decidir cómo y cuándo debe realizar su trabajo?	11	2	7	14	15
¿El contenido de su trabajo le permite variar de actividad?	15	5	10	8	11
¿Considera que sus jefes son calificados y dirigen correctamente?	2	6	14	15	12
¿Existen buenas relaciones de trabajo en el colectivo?	-	5	8	20	16
¿El salario que recibe por su trabajo, le permite satisfacer sus necesidades personales?	31	3	9	4	2
¿Su salario está de acuerdo con la actividad que realizan?	22	5	17	3	2
¿Cuándo plantea un criterio es escuchado por la dirección?	7	5	18	11	9
El ambiente de trabajo ¿le ofrece seguridad, las áreas están debidamente protegidas?	20	5	14	4	6
La comunicación en su área la considera	3	3	12	23	8
Total	118	53	140	131	98

Anexo Nro.31. Clave para evaluar el modelo de Maslow y Alderfer

▲ Maslow

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

▲ ALDERFER

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

Anexo Nro. 32. Resultado de la encuesta de necesidades

No	Pregunta	Clasificación	Puntuación de los mujeres	Puntuación de los Hombres	Puntuación General
1	Me gusta descansar y sentirme seguro.	Fisiológica	40	181	221
2	Lo más importante es la seguridad de mis seres queridos.	Seguridad	39	186	225
3	Me gusta estar protegido contra cualquier peligro	Seguridad	40	184	224
4	Me gustan los grades retos y destacarme.	Autorrealización	34	180	214
5	Me gusta sentirme bien alimentado.	Fisiológica	40	179	219
6	Me gusta agradecerles a los demás.	Social	40	184	224
7	Me gusta ante todo satisfacer mis necesidades corporales (sed, hambre, sexo, etc.).	Fisiológica	40	183	223
8	Me gusta que no me afecte nada, ni material ni emocionalmente.	Seguridad	39	179	218
9	Tiendo a establecer relaciones estrechas con mis compañeros de trabajo	Social	38	177	215
10	Me gusta establecer metas realistas y alcanzarlas.	Autorrealización	38	182	220
11	Me gusta que reconozcan mi trabajo.	Estima	37	182	219
12	Me gusta formar partes de grupos y organizaciones.	Social	33	163	196
13	Me agrada la satisfacción de terminar una actividad difícil.	Autorrealización	39	177	216
14	Me gustaría ocupar una posición relevante en mi trabajo.	Estima	33	171	204
15	Me gusta que tomen en cuenta mis sugerencias.	Estima	39	175	214
	Total		569	2683	3252

Anexo Nro.33. Clave para evaluar la pregunta de clima laboral

Total de preguntas = 13

Subvariables que se analizan

1. Liderazgo

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

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

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

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

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

Para evaluar de Mal = Con correspondencia de 4 o menos

2. Reciprocidad

Abarca las preguntas 10, 11, 12, 13.

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

V, F, V, V,

Para evaluar de Bien = Debe tener correspondiente 4 respuestas

Para evaluar de Regular = Debe tener correspondiente 3 respuestas

Para evaluar de Mal = Con correspondencia de 2 o menos

PARA EVALUAR GENERAL

Bien = 4 puntos

Regular = 3 puntos

Mal = 2 puntos

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

Anexo Nro. 34. Resultado de la encuesta de clima laboral

Opciones	V	%	F	%
El jefe se preocupa porque entendamos bien nuestro trabajo.	41	83,7	8	16,3
El jefe no se preocupa porque se aporten ideas que mejoren la calidad del trabajo.	16	32,7	33	67,3
Por lo general, tenemos muchas cosas por hacer y no sabemos por cual empezar.	30	61,2	19	38,8
Generalmente todos aportamos ideas para mejorar nuestro trabajo.	37	75,5	12	24,5
Cuando uno no sabe hacer algo, nadie lo ayuda.	11	22,4	38	77,6
A menudo se inician trabajos que no se saben porque se hacen.	18	36,7	31	63,3
A nuestro superior solo le podemos decir lo que quiere oír.	15	30,6	34	69,4
Cuando tenemos un problema de índole laboral nadie se interesa en resolverlo.	20	40,8	29	59,2
Cuando analizamos un problema las posiciones que adoptan algunos de mis compañeros no son siempre sinceras.	27	55,1	22	44,9
Esta instalación ofrece buenas oportunidades de capacitación.	23	46,9	26	53,1
Aquí únicamente están pendiente de los errores.	20	40,8	29	59,2
Por lo general las personas que trabajan bien son reconocidas en la institución.	23	46,94	26	53,06
El desempeño de las funciones es correctamente evaluado.	25	51,0	24	49,0

Anexo Nro. 35. Resultado de la encuesta de identificación de conflictos

	Factores	1	%	2	%	3	%	4	%
1	Las diferencias de las características personales.	20	40,8	9	18,4	12	24,5	8	16,3
2	El grado de motivación hacia su trabajo.	14	28,6	10	20,4	14	28,6	11	22,4
3	El modo de comunicación que se emplea.	15	30,6	10	20,4	13	26,5	11	22,4
5	La forma que se utiliza para dirigir.	9	18,4	11	22,4	15	30,6	14	28,6
6	La participación en la toma de decisiones.	18	36,7	6	12,2	16	32,7	9	18,4
7	Las relaciones entre compañeros.	23	46,9	7	14,3	12	24,5	7	14,3
8	La cultura de la empresa.	11	22,4	8	16,3	11	22,4	19	38,8
9	La manera en que se organiza la empresa.	14	28,6	13	26,5	5	10,2	17	34,7
10	El sistema de estimulación empleado.	8	16,3	3	6,1	3	6,1	35	71,4
11	La distribución de los productos escasos.	9	18,4	2	4,1	6	12,2	32	65,3
12	Las creencias religiosas.	37	75,5	7	14,3	2	4,1	3	6,1
13	La edad de las personas.	33	67,3	9	18,4	3	6,1	4	8,2
14	La experiencia laboral.	25	51,0	12	24,5	6	12,2	6	12,2
15	El grado de escolaridad.	17	34,7	11	22,4	5	10,2	16	32,7
16	El salario que recibe.	10	20,4	2	4,1	8	16,3	29	59,2
17	El color de la piel.	37	75,5	10	20,5	1	2,0	1	2,0
18	El sexo	44	89,8	1	2,0	1	2,0	3	6,2

Anexo Nro.36. Matriz de Evaluación de los Factores Internos

Factores Internos Claves	Ponderación	Clasificación	Resultados Ponderados
1. Bajo índice de jerarquización.	0,05	3	0,15
2. Personal relativamente joven.	0,04	3	0,12
3. Colectivo laboral dispuesto a superarse.	0,08	4	0,32
4. Predomina el personal directo.	0,08	4	0,32
5. Buenas relaciones de trabajo.	0,07	4	0,28
6. Falta de completamiento de la plantilla.	0,04	2	0,08
7. Nivel de escolaridad.	0,08	1	0,08
8. Índice de ausentismo y ausencias.	0,04	2	0,08
9. Proceso de selección del personal.	0,07	1	0,07
10. Insatisfacción y desmotivación.	0,08	1	0,08
11. Condiciones de trabajo.	0,05	2	0,1
12. Evaluaciones de desempeño.	0,04	2	0,08
13. Bajos salarios.	0,1	1	0,1
14. Sistema de estimulación inestable.	0,09	1	0,09
15. Clima Laboral.	0,05	2	0,1
16. Planes de capacitación mal formulados.	0,04	2	0,08
Total	Σ 1		TRP= 2,13

Anexo Nro.37. Matriz de Evaluación de los Factores Externos

Factores Externos Claves	Ponderación	Clasificación	Resultados Ponderados
1. Diversidad de cursos que brindan las instituciones para la preparación del personal.	0,13	4	0,52
2. Perfeccionamiento de las habilidades de gestión del capital humano.	0,14	4	0,56
3. Fuerzas de trabajo recién graduado y con conocimientos necesarios.	0,09	3	0,27
4. Facilidad de preparación del personal en la escuela de capacitación del MICONS.	0,12	4	0,48
5. Mejores condiciones de trabajo en otras empresas.	0,13	1	0,13
6. Envejecimiento de la población.	0,09	1	0,09
7. Ofertas de empleo dentro del casco histórico.	0,12	1	0,12
8. Mejores sistemas de pagos y estimulación en otras empresas.	0,09	2	0,18
9. Empresas que cuentan con la materia prima y equipamientos suficientes para cubrir el tiempo máximo utilizable.	0,09	2	0,18
Total	Σ 1		TRP= 2,53

Anexo Nro.38. Matriz DAFO

	Oportunidades	Amenazas
Matriz DAFO	<ol style="list-style-type: none"> 1. Diversidad de cursos que brindan las instituciones para la preparación del personal. 2. Perfeccionamiento de las habilidades de gestión del capital humano. 3. Fuerzas de trabajo recién graduado y con conocimientos necesarios. 4. Facilidad de preparación del personal en la escuela capacitadora del MICONS. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mejores condiciones de trabajo en otras empresas. 2. Envejecimiento de la población. 3. Ofertas de empleo dentro del casco histórico. 4. Mejores sistemas de pagos y estimulación en otras empresas. 5. Empresas que cuentan con la materia prima y equipamientos suficientes para cubrir el tiempo máximo utilizable.
Fortalezas	FO (Estrategias Ofensivas)	FA (Estrategias Defensivas)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Bajo índice de jerarquización. 2. Personal relativamente joven 3. Colectivo laboral dispuesto a superarse. 4. Predomina el personal directo. 5. Buenas relaciones de trabajo. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Establecer convenios de cursos de capacitación para los operarios aprovechando su disposición a superarse. 2. Incrementar cursos sobre la gestión del capital humano. 3. Establecer un sistema de auditorías que permita el control sistemático de las actividades. 4. Establecer programas de intercambios entre los 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Gestionar con los suministradores materias primas y equipamiento suficiente para el buen funcionamiento de la entidad. 2. Motivar a la fuerza de trabajo potencial a través de un conjunto de actividades promocionales. 3. Perfeccionar las condiciones de trabajo y las formas de estimulación para hacer la entidad más atrayente.

	trabajadores de la organización y la escuela capacitadora del MICONS.	4. Gestionar en la bolsa de empleo personal joven para garantizar trabajadores necesarios.
Debilidades	DO (Estrategias Adaptativas)	DA (Estrategia de Supervivencia)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Falta de completamiento de la plantilla. 2. Nivel de escolaridad. 3. Índice de ausencias y ausentismo. 4. Proceso de selección del personal. 5. Insatisfacción y desmotivación. 6. Condiciones de trabajo. 7. Evaluaciones de desempeño. 8. Bajos salarios. 9. Sistema de estimulación inestable. 10. Clima Laboral. 11. Planes de capacitación mal formulados 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Desarrollar acciones para el reclutamiento y selección del personal. 2. Perfeccionar el plan de capacitación. 3. Realizar un control periódico del cumplimiento del reglamento disciplinario. 4. Gestionar cursos de capacitación con las distintas entidades. 5. Rediseñar el sistema de estimulación para que los trabajadores se sientan más motivados y reconocidos en su puesto laboral. 6. Revisar la organización del trabajo y los salarios garantizando la relación entre el salario devengado y los niveles de productividad. 7. Aplicar sistemáticamente encuestas de clima laboral. 8. Diseñar e implementar el Sistema de Gestión de Capital Humano según la Norma 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Incluir en los planes de inversión la compra de equipamiento y recursos materiales para cumplir con la producción y el pago de estimulación. 2. Incrementar la calificación de la fuerza de trabajo. 3. Destinar un responsable en la entidad que efectúe periódicamente estudios sobre los principales problemas que afectan a los trabajadores. 4. Trabajar en el perfeccionamiento de las condiciones laborales para estimular a la fuerza laboral potencial.

Cubana 3000.

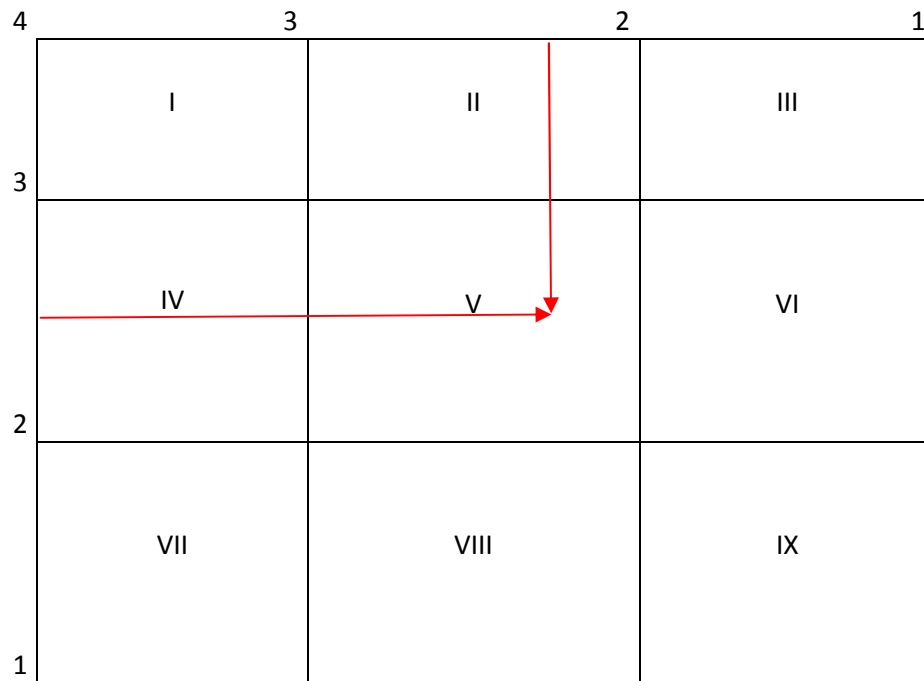
9. Desarrollar cursos sobre gestión del capital humano.

10. Analizar periódicamente las causas que inciden en los índices de ausencia y ausentismo.

Anexo Nro.39. Matriz Interna – Externa

RTP Matriz de Evaluación de Factores Internos 2.13

	4	3	2	1
4	I	II		III
3	IV	V		VI
2				
1	VII	VIII		IX



RTP Matriz de Evaluación de Factores Externos 2.53