

FACULTAD
CIENCIAS EMPRESARIALES
Y ADMINISTRACIÓN

DPTO. DE ECONOMÍA

ANÁLISIS DEL APROVECHAMIENTO DEL CAPITAL HUMANO Y LA FLUCTUACIÓN LABORAL EN LA DIRECCIÓN PROVINCIAL DEL BANCO POPULAR DE AHORRO DE HOLGUÍN

TESIS PRESENTADA EN OPCIÓN AL TÍTULO DE
LICENCIADO EN ECONOMÍA

Diplomante: Manuel Ramón Ramírez Vives

Tutora: MSc. Yanelis Jimenez Abreu

Holguín, 2020



PENSAMIENTO

Capital Humano implica no sólo conocimiento, sino también conciencia, ética, solidaridad, sentimiento, heroísmo y la capacidad de hacer mucho con muy poco.

Fidel Castro



DEDICATORIA

A mis padres, Maira y Ramón, por haber estado siempre conmigo, apoyándome y que jamás permitieron que me diera por vencido.

A mi novia Lisbet por su cariño, paciencia, amistad y apoyo en todo momento.

En fin a toda mi familia, a mis amigos, profesores y conocidos.

AGRADECIMIENTOS

A mis padres por siempre estar ahí cuando los necesito, por su amor y apoyo incondicional.

A mi novia por tanto amor y apoyo incondicional.

A mis amistades y familiares por su confianza y esmero.

A mi tutora Yanelis por su colaboración y guía.

A los trabajadores y directivos de la Dirección Provincial del Banco Popular de Ahorro de Holguín por el tiempo dedicado y por su cooperación, en especial a Rolando Miguel López Terán.

Y a todas las personas que de una forma u otra hicieron posible la culminación de mis estudios y la realización de esta investigación.

Muchas Gracias...

RESUMEN

Esta investigación se desarrolló con el fin de aplicar un procedimiento metodológico que permita determinar las causas que están incidiendo en la constante fluctuación del personal en la Dirección Provincial del Banco Popular de Ahorro de Holguín (D.P.BPA Holguín), así como los efectos que esto provoca, para luego trazar las estrategias necesarias para su disminución; todo esto gracias a una extensa y profunda revisión bibliográfica, el uso de métodos científicos de investigación empíricos y teóricos y el empleo de técnicas de recopilación, procesamiento y presentación de la información, resaltándose el uso de entrevista a expertos, encuestas, tablas y gráficos, entre otras.

La investigación responde a los lineamientos 142, 144, 145 y 146 de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución para el período 2016-2021.

Como resultado del procedimiento aplicado se detectaron las principales causas que propician la fluctuación laboral en la D.P. BPA Holguín, entre las que se encuentran: bajos salarios, desmotivación con el trabajo, insatisfacción con el trabajo realizado, mala actitud hacia el trabajo, entre otras. También se detectó que la mayor rotación de personal transcurre entre los graduados de nivel superior.

Luego del análisis de los factores internos y externos se realizó la matriz DAFO, quedando ubicada la entidad en el cuadrante (FO), formulándose estrategias “ofensivas”, además se encuentra en el cuadrante V en la matriz Interna-Externa por lo que las estrategias deben ser de “resistencia”.

ABSTRACT

This searching was developed with the objective to apply a way to proceed that allows to determinate the reasons that are involved in the fluctuation of personnel at the D. P. BPA Holguin, just like the effects this brings, to then plan the main strategies to solve it, all of this is possible because of an extended and profound bibliographic revision, using scientific methods of empiric and theory investigation and recompilation technical ways, proceeding and presentation of information, using as a main tool the interviews to expert people, graphics, tables and many other ways.

The investigation responds to the guidance 142, 144, 145 y 146 of the Economic and Social Policy of the Party and the Revolution for the period 2016-2021.

The conclusion that as result of the applied process we have detected the main causes that allows the fluctuation in the D.P. BPA Holguín, among them we have: Low salaries, not motivated people at their job, there is no satisfaction with the work made, bad attitude of the workers and many other causes. We also detected that the biggest rotation of the personnel is between the high level graduated workers.

After the analytics of the internal and external factors was made the DAFO matrix, and the organization was situated at FO quadrant, formulating “offensive” strategies, besides that it is situated at the V quadrant on the Internal-External matrix that is why they must be “resistance” strategies.

INDICE

INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO 1: FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA SOBRE LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS.....	4
1.1 La gestión de los recursos humanos conceptos generales.....	4
1.2 Fluctuación laboral.....	9
1.3 Comportamiento organizacional.....	16
CAPÍTULO 2: ANÁLISIS DEL APROVECHAMIENTO DEL CAPITAL HUMANO Y LA FLUCTUACIÓN LABORAL EN LA DIRECCIÓN PROVINCIAL BPA HOLGUÍN	27
2.1 Descripción del procedimiento (Hernández Vila (2007)), para el análisis de la fluctuación laboral.....	27
2.2 Aplicación del procedimiento (Hernández Vila (2007)), para el análisis de la fluctuación laboral en la D. P. BPA Holguín.....	34
ETAPA 1: Diagnóstico del sistema de gestión de recursos humanos	34
ETAPA 2: Análisis de la fluctuación laboral en la entidad.....	43
ETAPA 3: Análisis de las variables independientes que inciden en la fluctuación laboral.....	55
ETAPA 4: Estrategias para la solución de los problemas detectados	62
CONCLUSIONES.....	66
RECOMENDACIONES	67
BIBLIOGRAFÍA.....	68
ANEXOS	70

INTRODUCCIÓN

La gestión de los Recursos Humanos se ha ido desarrollando hasta convertirse en una de las áreas más dinámicas de la organización. Cobra especial relevancia en un mundo todos los días más globalizado y en el que los aspectos del sistema de Gestión de los Recursos Humanos pueden convertirse en factores diferenciadores que posibilitan a una organización ser más exitosa que sus competidores.

Según Montoya Agudelo y Boyero Saavedra (2016), el recurso humano constituye un elemento fundamental que da validez y uso a los demás recursos, en este sentido el personal de una organización puede desarrollar habilidades y competencias que le permitirán que la ventaja competitiva de la empresa pueda ser sostenida y perdurable en el tiempo, posibilitando que pueda hablarse de la construcción de un recurso humano inimitable, único y competitivo (Montoya Agudelo y Boyero Saavedra, 2016, p.3).

La Ministra de Trabajo y Seguridad Social González Fernández (2018), al cierre del 2018 planteó que se encontraban ocupados en la economía 4 millones 482 mil 700 trabajadores, 3 millones 67 mil en el sector estatal y 1 millón 415 mil 700 en el sector no estatal, con una tasa de desocupación de 1,7 %. Se refirió a la fluctuación de la fuerza de trabajo sobre todo en las especialidades de las ciencias médicas, pedagógicas, técnicas y económicas. Entre las causas que manifiestan los trabajadores, señaló la voluntad propia, el salario y la lejanía de los centros de trabajo (Latina, 2018).

En los últimos años, la economía cubana se ha desarrollado y para lograr los niveles de competitividad deseados es necesario aprovechar al máximo los recursos disponibles, dando prioridad a los recursos humanos, ya que constituyen la única ventaja estable frente a los competidores, siendo el recurso más flexible y, por tanto, el que mejor se adapta a cada situación.

De los problemas que más afectan a las empresas cubanas está la fluctuación laboral provocando disminución en la producción y productividad del trabajo. Los trabajadores que se marchan insatisfechos y con malas relaciones, comienzan a manifestar afecciones negativas que generan una mala imagen, lo que afecta la contratación de nuevos empleados.

En los últimos años la dirección de los recursos humanos de la D. P. BPA Holguín ha detectado inestabilidad del personal lo que ha generado consecuencias negativas en términos de costo de reclutamiento, selección de nuevos trabajadores y productividad del trabajo en la organización.

Por lo que se declaró como **problema científico** ¿cuáles son las causas que inciden en la fluctuación laboral que permitan formular estrategias enfocadas a su disminución?

El **objeto de investigación** está dado por el proceso de gestión de los Recursos Humanos, siendo su **campo de acción**: la fluctuación laboral. El **objetivo** de esta investigación es realizar un diagnóstico para identificar las causas que generan la fluctuación laboral y trazar estrategias que contribuyan a su disminución.

Hipótesis: la identificación de las causas que inciden en la fluctuación laboral, aplicando el procedimiento de Hernández, (2007), que incluye análisis de indicadores, entrevistas, encuestas y herramientas matriciales, permitirá formular estrategias que contribuyan a su disminución.

Métodos teóricos

Análisis-síntesis: en la revisión de la información obtenida de la bibliografía y documentos científicos, con el propósito de llegar a conclusiones y formular estrategias.

Inducción-deducción: para la realización de generalizaciones sobre las causas de la fluctuación laboral.

Histórico-lógico: para el análisis del objeto y del campo de acción de la investigación en sus tendencias históricas.

Hipotético-deductivo: se utiliza para dar respuesta al problema mediante la elaboración de la hipótesis.

Métodos empíricos

Observación directa: participante y no participante, para obtener información de los elementos a analizar.

Entrevistas abiertas no estructuradas: para la realización del diagnóstico inicial a dirigentes y obreros de la organización.

Encuestas: para conocer la situación de las variables independientes: satisfacción, motivación, clima y conflicto laboral, que inciden en la fluctuación laboral como variable dependiente.

La revisión documental: para analizar las causas que afectan la fluctuación laboral, a partir de los resultados de estudios anteriores y determinar su estado actual.

Estadísticos: el programa SPSS para el procesamiento de encuestas y el EndNote X7 para la bibliografía.

Herramientas matriciales como: la MEFI, MEFE, DAFO y la matriz Interna-Externa.

A través de las siguientes tareas de la investigación:

- 1- Elaborar el marco teórico conceptual
- 2- Determinar las variables que influyen en el movimiento del personal en la organización
- 3- Análisis e interpretación de los resultados obtenidos
- 4- Formular estrategias que permitan disminuir la fluctuación laboral

La memoria escrita está estructurada en introducción, dos capítulos y epígrafes en cada uno de ellos. El primero aborda la fundamentación teórica sobre la gestión de los recursos humanos y en el segundo se realiza la descripción del procedimiento seleccionado y su aplicación en la entidad, sigue las conclusiones, recomendaciones, bibliografía y anexos.

CAPÍTULO 1: FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA SOBRE LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS

En el presente capítulo se exponen algunas consideraciones teóricas que sirvieron de fundamentos a la investigación realizada. Abarca una síntesis general de las bibliografías consultadas relacionadas con la evolución histórica de la gestión de los recursos humanos y sus conceptos generales, la fluctuación laboral y las variables independientes a nivel individual y grupal que influyen en la fluctuación laboral

1.1 La gestión de los recursos humanos conceptos generales

En el presente capítulo se exponen algunas consideraciones teóricas que sirvieron de fundamento a la investigación realizada. Abarca una síntesis general de la bibliografía consultada en lo relacionado con la evolución histórica de la gestión de los recursos humanos, sus conceptos generales, evolución histórica, fluctuación laboral, comportamiento organizacional, teorías motivacionales, satisfacción laboral, clima laboral y conflicto laboral.

Según Espasandín Delgado (2010), en el cumplimiento de la misión, objetivos y metas institucionales, el factor fundamental es el potencial humano, ya que es un recurso capaz de actuar inteligentemente con el resto de los factores del sistema empresarial. Son los hombres los que aseguran con su trabajo, conocimientos, habilidades, esfuerzo, talento, iniciativa y creatividad, la eficacia y eficiencia en el trabajo. Al ser el potencial humano el recurso más valioso con que cuenta la organización y el país en general, es necesario potenciarlo al máximo, por ello un reto para cualquier organización es conocer cuán motivados y satisfechos están sus empleados, 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.

La gestión de Recursos Humanos es el conjunto de políticas, planes, acciones y programas elaborados y ejecutados por la dirección de la empresa para lograr la optimización del recurso humano, mediante la aplicación de las diferentes técnicas, para la consecución de los fines empresariales. Las organizaciones que han alcanzado este grado de desarrollo sitúan la dirección de recursos humanos en el

nivel máximo de jerarquía, donde participan en la definición de los objetivos, políticas y estrategias empresariales (Peña Nieves, 2009).

Muchos autores han definido la gestión de los Recursos Humanos como la actividad que se realiza en la empresa para obtener, formar, motivar, retribuir y desarrollar el personal que la organización requiere para alcanzar sus objetivos, diseñar e implantar estructuras, así como, sistemas y mecanismos organizativos que coordinen los esfuerzos de dichos recursos, para que así, los objetivos se consigan de la forma más eficaz posible y crear una cultura de empresa que integre a todas las personas que la componen en una comunidad de intereses y relaciones, con unas metas y valores compartidos que den sentido, coherencia y motivación trascendente a su dedicación y trabajo.

Según Hernández Salgado (2006), recursos humanos es la mano de obra dentro de una empresa y el recurso más importante y básico, ya que son los que desarrollan el trabajo de la productividad de bienes o servicios con la finalidad de satisfacer necesidades y venderlos en el mercado para obtener una utilidad consultado en (Avila Leyva y González Velázquez, 2018).

Se denomina gestión de Recursos Humanos al proceso administrativo aplicado al incremento y preservación del esfuerzo, las prácticas, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc., de los miembros de la estructura, en beneficio de un sujeto, de la propia organización y del país en general (Rodríguez Lagual, 2013).

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

Es el conjunto de políticas, objetivos, metas, responsabilidades, normativas, funciones, procedimientos, herramientas y técnicas que permiten la integración interna de los procesos de gestión de los recursos humanos y externa con la estrategia empresarial, a través de competencias laborales y de un desempeño superior en este sentido, así como el incremento de la productividad del trabajo (Morales Cartaya, 2006).

La gestión de Recursos Humanos es aquella parte del proceso de dirección que se encarga del mantenimiento de las relaciones entre los diversos grupos que componen la organización y que asegura el bienestar físico de los trabajadores, para que éstos a su vez trabajen de forma eficiente (Sainz Fuertes, 1994).

La gestión de Recursos Humanos es la disciplina que coordina armónicamente las aptitudes y experiencias de los individuos que laboran en una empresa, para beneficios de estos, de la propia empresa y de la sociedad (Peña Nieves, 2009).

Es el conjunto de actividades que ponen en funcionamiento, desarrollan y movilizan a las personas que una organización necesita para realizar sus objetivos. (González Margarita, 2003)

Estas definiciones evidencian que la gestión de los Recursos Humanos proyecta perspectivas más amplias e incorpora ideas relacionadas con el desarrollo de la organización. Es decir, en la actualidad se ha pasado de la clásica regulación del trabajo a la gestión activa de las personas. No obstante, para llevar a cabo una verdadera gestión, es preciso, que la Dirección de Recursos Humanos cambie su posición en el organigrama empresarial y pase a formar parte del nivel directivo más alto, participando en el diseño de los planes estratégicos de la empresa.

Los principales objetivos de la gestión de Recursos Humanos son:

- Crear, mantener y desarrollar un conjunto de personas con habilidades, motivación y satisfacción suficientes para conseguir los objetivos de la organización
- Establecer, conservar y atesorar condiciones organizacionales que permitan la aplicación, el desarrollo y la satisfacción plena de las personas y el logro de los objetivos individuales
- Alcanzar la eficiencia y eficacia con los recursos humanos disponibles

Funciones de la gestión de recursos humanos

- Reclutar y seleccionar el personal con el perfil seleccionado
- Capacitar y entrenar
- Evaluar el desempeño laboral
- Describir las responsabilidades que definen cada puesto en la organización
- Desarrollar programas, talleres, cursos, etc

- Promocionar el desarrollo del liderazgo
- Ofrecer asistencia psicológica a los empleados en función de mantener un ambiente armónico entre todos
- Solucionar conflictos y problemas que se provoquen en el personal
- Informar a los empleados ya sea mediante boletines, reuniones, memorándums o por vía mails, las políticas y procedimientos de recursos humanos
- Supervisar la administración de los programas de ensayo
- Desarrollar un marco personal basado en competencias
- Avalar la variedad de puestos de trabajo como forma o vía de que una empresa triunfe en los distintos mercados

Características de los recursos humanos

- No pueden ser propiedad de la organización, a diferencia de los otros recursos. Los conocimientos, la experiencia, las habilidades, etc., son parte del patrimonio personal
- Las actividades de las personas en las organizaciones son voluntarias, no por el hecho de existir un contrato de trabajo, la organización va a contar con el mejor esfuerzo de sus miembros; por el contrario, solamente contará con él si perciben que esa actividad va a ser provechosa en alguna forma, ya que los objetivos de la organización son valiosos y concuerdan con los objetivos personales, los individuos pondrán a disposición de la organización, los Recursos Humanos que poseen y su máximo esfuerzo
- Las experiencias, los conocimientos, las habilidades, etc., son intangibles; se manifiestan solamente a través del comportamiento de las personas en las organizaciones. Los miembros de ellas prestan un servicio a cambio de una remuneración económica y afectiva
- El total de recursos de un país o de una organización en un momento dado puede ser incrementado. Básicamente existen dos formas para tal fin: descubrimiento y mejoramiento
- Los recursos humanos son escasos; no todo el mundo posee las mismas habilidades, conocimientos, etc. El conjunto de características que hacen

destacar a la persona en estas actividades solo es poseído por un número inferior al total.

La verdadera importancia de los recursos humanos se encuentra en su habilidad para responder favorablemente y con voluntad a los objetivos del desempeño y las oportunidades, y en estos esfuerzos obtener satisfacción, tanto por cumplir con el trabajo como por encontrarse en el ambiente del mismo. Esto requiere que gente adecuada, con la combinación correcta de conocimientos y habilidades, se encuentre en el lugar y en el momento adecuados para desempeñar el trabajo necesario (Ramírez, 2006).

1.1.1 Evolución histórica de la gestión de los recursos humanos

La gestión de los recursos humanos ha evolucionado hasta convertirse en una de las áreas más dinámicas y significativas de una organización. El primer antecedente de los recursos humanos se sitúa a mediados del siglo XIX, en plena Revolución Industrial, que se desarrolló básicamente en Europa y Estados Unidos. La excesiva mecanización de las tareas generó una creciente insatisfacción entre el personal de las empresas y las grandes fábricas, lo cual dio origen a las primeras medidas para tratar de solucionar problemas asociados a la salud, la vivienda y los horarios de los trabajadores. La más importante de ellas fue la creación de los llamados Departamentos de Bienestar.

Principios del siglo XX

Surgieron las primeras oficinas dedicadas a la gestión del personal. Sin embargo, se centraban sólo en acciones disciplinarias y algunas veces en sistemas retributivos. Poco a poco se empezaron a explorar otros frentes como la contratación, el despido, las fórmulas salariales y el análisis de la productividad. Sus responsables tenían un marcado carácter autoritario y en muchos casos estaban adscritos a la dirección.

Años 70 y 80's

El enfoque disciplinario de la etapa anterior es reemplazado por otro en el que se tienen en cuenta los factores psicológicos y sociológicos en el rendimiento laboral. Los líderes del área dan los primeros pasos para mejorar la adaptación del personal a la empresa y, a la vez, ganan más independencia dentro los mapas corporativos.

Además, se profundiza en la gestión del personal y se empieza a hablar de forma abierta de un concepto hasta entonces difuso: el clima laboral.

Del año 2000 en adelante

Tras la llegada de Internet y la progresiva consolidación de las nuevas tecnologías, los modelos de empresa dan un giro rotundo. El personal de las compañías, que ahora está mucho más cualificado para ejercer sus labores, reclama cada vez más espacios de participación, interacción y decisión en las empresas. La gestión del talento se convierte en una prioridad. Los recursos humanos amplían su núcleo de operaciones: además de la contratación y el despido, ahora también se ocupan de la formación, la capacitación, la conciliación horaria y, en último término, de todo lo que guarde relación con el bienestar de sus trabajadores. Los procesos son mucho más dinámicos, ágiles y están integrados con los objetivos generales de la empresa.

1.2 Fluctuación laboral

La palabra fluctuación proviene del latín fluctuari o fluctuare, que significa agitarse de un lado para otro; en lo referente a la fluctuación de personal o "Rotación del Personal", "Inestabilidad Laboral", "Movilidad del Personal" entre otras como también se conoce, se relaciona por lo general al movimiento de altas y bajas que ocurren en la fuerza laboral de la empresa (Duran Latourt, 2005).

La fluctuación laboral como fenómeno organizacional más frecuente en muchas organizaciones consiste en los movimientos de entrada y salida definitivos de los trabajadores en la organización, durante un período de tiempo (Rodríguez, 2012).

Según Chiavenato (1990), el término rotación de recursos humanos se usa para definir la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente; en otras palabras, el intercambio de personas entre la organización y el ambiente es definido por el volumen de personas que ingresan y salen de la organización.

La rotación del personal es un flujo continuo del capital humano dentro de la organización, con movimientos que implican admisiones, transferencias, ascensos, separaciones por jubilación y despidos (Chiavenato, 2011).

Para Arias Galicia (1990), la rotación es el ingreso y el egreso de personas en la organización. Se entiende por fluctuación de personal la relación que se establece entre el conjunto de personas que ingresan y salen de la organización, ya sea

voluntaria o involuntariamente; comprende además el conjunto de cambios de los puestos de trabajo, tanto a la entrada como a la salida.

Se expresa generalmente a través de una relación porcentual en el transcurso de cierto período de tiempo, transformándose en el indicador de movilidad de los empleados en el mercado laboral. Casi siempre se expresa en índices mensuales o anuales para permitir comparaciones, desarrollar diagnósticos, promover acciones.

Uno de los problemas que actualmente viene preocupando a los ejecutivos del área de los recursos humanos de las organizaciones es exactamente la intensificación de las salidas o pérdidas de recursos humanos, pues provocan la necesidad de compensarlos mediante la intensificación de entradas. En otros términos, las desvinculaciones de personal tienen que ser compensadas a través de nuevas admisiones para que mantenga el nivel de recursos humanos en proporciones adecuadas para la operación del sistema. A ese flujo de entradas y salidas de personal se le da el nombre de rotación de personal.

Según García Schweret (1985), las salidas pueden ser por diversas causas y se pueden agrupar de la forma siguiente:

- Bajas biológicas o inevitables: son aquellas salidas relacionadas con el término de la vida laboral de las personas; esto se refiere a las bajas que se producen en la empresa por motivos de muerte, jubilación e incapacidad para el trabajo
- Bajas socialmente necesarias: en esta categoría se encierran aquellas bajas que se mueven principalmente por razones de necesidades sociales y sobre las cuales la empresa no puede o no debe ejercer influencia para su disminución. Es cuando se le debe dar baja a un empleado por haber cometido un acto ilegal como fraude, robo, etc.
- Bajas por motivos personales: son aquellas bajas promovidas por voluntad del trabajador y causadas por la incidencia de factores propios de su vida personal
- Bajas por motivos laborales: son aquellas bajas promovidas por los propios trabajadores, pero por razones como: motivos salariales, afectación de las condiciones ambientales anormales, laborar en tareas no acordes con la calificación poseída o con los intereses profesionales u otros similares, no cumplir con el perfil y competencias que se requieren en la organización. Su investigación

es de sumo interés, pues se ponen al descubierto los aspectos que afectan a la fuerza de trabajo y es en ella donde están mayores posibilidades de acción para su reducción

- Bajas por decisión de la propia empresa: son las bajas donde la decisión es tomada por la empresa y no por el trabajador, y a las cuales tiende a concedérsele un carácter positivo o favorable para el trabajo de la empresa. Se agrupan las bajas por motivos de despido, por indisciplinas, ruptura de contratos, por ineptitud o falta de idoneidad para el puesto, separaciones por racionalización, o vencimiento del plazo de contrato.

1.2.1 Tipos de fluctuación

La fluctuación real: se refiere a la cantidad de personas que se han marchado de la Empresa en diversos períodos y tienen un motivo para su salida, se obtiene de los registros de personal.

La fluctuación potencial: es el conjunto de personas que desean marcharse, pero no lo han hecho porque no han encontrado el puesto de trabajo indicado y se conoce a través de las encuestas o entrevistas.

La fluctuación real se mide a través de los siguientes indicadores

Índice de fluctuación general (IFG)

Este indicador refleja el peso específico de las salidas en el promedio de trabajadores. Varios autores han emitido diversos criterios, algunos consideran como negativos índices superiores a un 10% o 15%.

Para calcular este indicador se debe utilizar la siguiente expresión:

$$\text{IFG} = \frac{S \times 100}{P}$$

Dónde:

S- Salidas en el período seleccionado

P- Promedio de trabajadores

Índice de fluctuación particular (IFki)

Se utiliza para cuál es el motivo que más incide en las bajas dentro de la organización, refleja el peso específico de cada motivo real considerando la clasificación anterior con respecto al total de bajas ocurridas en un período.

$$IFki = \frac{Si \times 100}{TS}$$

Dónde:

Si- Salidas por la causa i planteadas por el trabajador

TS- Total de salidas

Índice de fluctuación verdadero (IFV)

Sirve para determinar la relación entre la fluctuación laboral y el desempeño del área de Recursos Humanos

$$IFV = \frac{SML + SMP \times 100}{P}$$

Dónde:

SML- Bajas por motivos laborales

SMP- Bajas por motivos personales

Coefficiente de rotación de los puestos de trabajo (Krpti)

$$Krpti = \frac{Bpt}{P} \times 100$$

Donde:

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

P: Promedio de trabajadores.

La Fluctuación Potencial se mide por los siguientes indicadores

Índice de fluctuación potencial (IFPG)

Refleja el por ciento de los trabajadores que desean marcharse de la empresa con relación al promedio de los trabajadores.

$$IFPG = \frac{FP \times 100}{P}$$

Dónde:

FP- Fluctuantes potenciales detectados a partir de la encuesta aplicada

Índice de fluctuación potencial particular (IFPki)

Permite conocer el peso específico de los motivos personales y laborales con respecto al promedio de los trabajadores, que tienen los trabajadores para desear marcharse de la organización.

$$\text{IFPki} = \frac{\text{FPki} \times 100}{P}$$

Coeficiente de fluctuación particular (KFPki)

Permite conocer el por ciento de personas que desean marcharse con respecto al total de encuestados para ello se debe calcular el coeficiente de fluctuación.

$$\text{KFPki} = \frac{\text{FPki} \times 100}{\text{TE}}$$

Dónde:

TE- total de encuestados

Aprovechamiento de la jornada laboral

Aprovechamiento de

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

Índice de ausentismo Horas de ausencias

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

Según el Instituto de Estudios e Investigación del Trabajo (2000) las salidas pueden ser por diversas causas que provocan la fluctuación laboral y han sido consideradas en tres grupos:

Las relacionadas con las motivaciones personales, tales como:

- Atención a niños pequeños y otros familiares
- Problemas de vivienda
- Lejanía del centro de trabajo
- Inconveniencia con el horario de trabajo

Las referidas a problemas con el centro de trabajo:

- Trabajar fuera de su especialidad o profesión
- Inconformidad con el salario
- Falta de estímulo
- Escasa posibilidad de superación
- Inconformidad con los métodos de dirección
- Deficiente organización del trabajo
- Deficientes condiciones de trabajo
- Falta de medios de protección
- Mala relación jefe - subordinados
- Alimentación precaria
- Poca participación en la toma de decisiones
- Otras no detalladas

Motivadas por la disciplina laboral:

- Sanción laboral

Aspectos positivos de la fluctuación de personal

- En ocasiones, con el cambio de trabajo, se logra una mejor utilización de la calificación del trabajador, la cual puede llegar a invertirse en ramas, empresas y puestos donde sea en realidad necesaria
- El trabajador puede lograr una mayor satisfacción y desarrollo personal, vinculado a las nuevas condiciones de trabajo y vidas obtenidas con su movimiento
- Una fluctuación acentuada es un indicador para la dirección de que algo anda mal allí donde se presenta y, se convierte en un elemento de presión para la búsqueda de soluciones a los problemas laborales que afectan a los trabajadores
- La salida de trabajadores de la empresa es, en determinados casos, un medio para economizar y mejorar la calidad de los recursos humanos. Cuando esta se produce por racionalizaciones de personal o a causa de la baja de trabajadores incompetentes o indisciplinados tienen, sin duda alguna, un carácter positivo para la empresa
- La fluctuación del personal implica la incorporación de nuevos trabajadores quienes pueden traer consigo conocimientos, experiencias e ideas de utilidad, así

como criterios y opiniones diferentes, que contrarrestan el estancamiento o conformismo presente a veces en quienes llevan tiempo en la empresa; si los trabajadores nuevos vienen ya con una buena formación y calificación representan, además, un ahorro para la empresa por concepto de capacitación (Duran Latourt, 2005).

Efectos negativos de la fluctuación de personal

- Disminución en la producción y productividad del trabajo, lo cual puede estar originado por el tiempo que permanece el puesto de trabajo vacante o porque los nuevos trabajadores no tienen la habilidad suficiente, de ahí que disminuyan los niveles de producción
- Incremento del índice de ausentismo del centro debido a que las personas que desean marcharse de la empresa comienzan a faltar. Esto puede estar dado por dos causas, una de ellas es por estar realizando trámites en busca de otro empleo o simplemente por no sentirse a gusto en la empresa
- Se incrementa la impuntualidad debido a que el trabajador no se siente comprometido con la empresa
- Disminuye la calidad lo cual puede estar originado porque las personas que están próximas a marcharse no prestan la debida atención a su trabajo o porque los nuevos trabajadores no conocen lo suficiente el proceso de producción y se incrementan las producciones defectuosas
- Disminuye el aprovechamiento de la jornada laboral pues al no estar comprometidos dichos trabajadores con el centro no utilizan al máximo la jornada de trabajo, pues solo esperan el momento justo para marcharse sin darle importancia a los resultados productivos de la empresa
- Incremento de los accidentes de trabajo. Debido a que los trabajadores nuevos aún no poseen la habilidad necesaria para aceptar el puesto de trabajo, puede aumentar el número de accidentes influenciado por la entrada de nuevos trabajadores que desconocen el proceso productivo
- Incremento de los costos por reclutamiento y selección. Se incrementan los costos por reclutamiento pues hay que divulgar las plazas para que opten por ellas el número de candidatos suficientes que permita seleccionar al mejor; y

como las personas permanecen poco tiempo en el puesto de trabajo los costos por reclutamiento se multiplican considerablemente, aumentan los costos por procesamiento de solicitudes de los empleados y los costos en selección por concepto de entrevistas y salarios pagados al personal de selección, así como los costos de capacitación que también se multiplican

- Uno de los aspectos más críticos de la rotación de personal es el ambiente laboral, es decir la manera en cómo perciben el negocio las personas que se quedan, esta sensación de temor y desconcierto se da tanto si usted despidió a un trabajador como si él decide irse, la empresa siempre pierde
- La rotación del personal puede causar problemas que cuesten a las empresas o a las oportunidades de los trabajadores. Una persona que está buscando un empleo mientras trabaja no es tan productiva como puede ser, lo que se traduce en pérdidas económicas para la empresa.

1.3 Comportamiento organizacional

El comportamiento organizacional es una especie de círculo evaluativo que busca esclarecer cómo se comportan las personas dentro de una organización, por qué actúan así y cuáles son los impactos de sus formas de desenvolverse.

Para Chiavenato Idalberto el Comportamiento Organizacional retrata la continua interacción y la influencia recíproca entre las personas y las organizaciones. Es una disciplina académica que surgió como un conjunto interdisciplinario de conocimientos para estudiar el comportamiento humano en las organizaciones.

La teoría de variables del comportamiento organizacional consta de tres niveles: organizacional, grupal e individual, que a su vez son influenciados por el medio ambiente.

El nivel individual cuenta con ciertas creencias o principios, como:

- Las personas tienen necesidades diferentes y siempre buscan satisfacerlas
- El hombre posee capacidad limitada de respuesta
- El hombre percibe y evalúa
- Las personas piensan en el futuro y eligen cómo comportarse

En cuanto al nivel grupal, está segmentado en grupos formales, integrados por equipos de mando, de tarea y temporales, y grupos informales, conformado por grupos de interés y amistad.

Por último, el nivel organizacional evalúa las empresas e instituciones como conjunto, que integra diferentes actividades y esfuerzos con objetivos en común.

Elementos del comportamiento organizacional

Las personas: constituyen el sistema social interno de la organización, que está compuesto por individuos y grupos, tanto grandes como pequeños.

La estructura: define las relaciones oficiales de las personas en el interior de las organizaciones.

La tecnología: provee los recursos con los que trabajan las personas e influyen en la tarea que desempeñan. La tecnología resultante posee una influencia significativa en las relaciones de trabajo.

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

La variable dependiente es la respuesta afectada por una variable independiente, es el factor clave que se desea explicar o predecir.

Variables dependientes del comportamiento organizacional son: la productividad, el ausentismo, la rotación de personal y la satisfacción con el trabajo, estas son las determinantes cruciales de la eficacia de los recursos humanos.

Las variables independientes que influyen en el comportamiento individual se clasifican en:

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

Variables a nivel de grupo: el comportamiento que tienen las personas al estar en contacto con otras es muy distinto por lo que es factor de estudio.

Indicadores para analizar el comportamiento organizacional:

- Ausentismo
- Tiempo para la ejecución de tareas
- Fallas humanas

- Calidad y cantidad de producción
- Grado de productividad

Otro método que resulta útil para la evaluación del comportamiento organizacional es la incorporación de opiniones de colaboradores que hayan tenido relación directa con la organización y sus miembros.

Teorías del comportamiento organizacional

Se han desarrollado diversas teorías dentro de este campo de estudio. Cada una de ellas será explicada en detalle por separado para poder profundizar en sus características.

Teoría clásica: nace de la necesidad de encontrar lineamientos para administrar organizaciones complejas.

Teoría de la Administración científica: fue el resultado del esfuerzo extra para una mayor eficiencia en la perfección de las técnicas de trabajo y la creación de normas capaces de juzgar la eficiencia del empleado con la finalidad de aumentar la productividad dentro de la organización.

Teoría de las relaciones humanas: acentúa la importancia del individuo y de las relaciones sociales en la vida de organización, y sugiere estrategias para mejorar a las organizaciones al aumentar la satisfacción del miembro de la misma y para crear organizaciones que ayuden a los individuos a lograr su potencial.

Teoría de los Sistemas: para esta corriente, la administración tiene que basarse fundamentalmente en los sistemas. «El sistema es un conjunto de elementos interrelacionados entre sí que constituyen un “todo organizado”, donde el resultado es mayor que la suma de sus partes».

Teoría de la Contingencia: hace énfasis en que no hay nada absoluto en las organizaciones: todo es relativo y siempre depende de algún factor.

1.3.1 Teorías motivacionales

Las personas se comportan de forma muy diferente, incluso cuando han de enfrentarse a la misma situación. Los factores que influyen en el comportamiento de las personas son:

- Factores relacionados con la situación en la que la persona se encuentra (estilo de dirección utilizado, tipo de trabajo, condiciones de trabajo, etc.)

- Factores relacionados con las características del individuo (habilidades, necesidades, valores, etc.).

Los objetivos de los individuos y los objetivos de la organización, puede que no sean complementarios. Una ejecución efectiva del trabajo requiere alcanzar el mejor equilibrio posible entre los objetivos organizacionales e individuales.

La teoría de Abraham Maslow: en su teoría formula una jerarquía de necesidades humanas y defiende que conforme se satisfacen las necesidades más básicas (parte inferior de la pirámide), los seres humanos desarrollan necesidades y deseos más elevados (parte superior de la pirámide).

Fisiológicas: lo primero que el ser humano necesita cubrir son sus necesidades básicas: comida, bebida, descanso, respiración, etc.

Seguridad: una vez cubiertas las necesidades básicas, se pasa al escalón de la seguridad. Esto implica un techo donde cubrirse, saber que se está protegido y tener recursos asegurados.

Afiliación: el ser humano necesita relacionarse, sentirse aceptado y participar en una sociedad.

Reconocimiento: tener éxito y ser respetado por los demás.

Autorrealización: creatividad, moralidad, resolución de problemas. El ser humano llegará aquí cuando haya visto satisfechas el resto de sus motivaciones.

Teoría Existencia Relación Crecimiento (ERG) de Clayton Alderfer: está muy relacionada con la teoría de Maslow, propone la existencia de tres motivaciones básicas (existencia, relación y crecimiento).

Existencia: se corresponde con las necesidades fisiológicas y de seguridad

Relación: interacciones sociales con otros, apoyo emocional, reconocimiento y sentido de pertenencia al grupo

Crecimiento: se centra en el desarrollo y crecimiento personal.

La teoría de motivación-higiene de Herzberg: propuso la teoría de los dos factores, también conocida como la teoría de la motivación e higiene. Según esta teoría, las personas están influenciadas por dos factores:

La satisfacción que es principalmente el resultado de los factores de motivación. Estos factores ayudan a aumentar la satisfacción del individuo, pero tienen poco efecto sobre la insatisfacción.

La insatisfacción es principalmente el resultado de los factores de higiene. Si estos factores faltan o son inadecuados, causan insatisfacción, pero su presencia tiene muy poco efecto en la satisfacción a largo plazo.

La teoría X y la teoría Y de McGregor

Douglas McGregor¹² distingue dos concepciones opuestas de administración basadas en suposiciones acerca de la naturaleza humana: la tradicional (teoría X) y moderna (teoría Y).

La teoría X predominó durante décadas, se basaba en conceptos y premisas incorrectas y distorsionadas acerca de la naturaleza humana:

- El hombre se motiva principalmente por incentivos económicos (salario)
- Como la organización controla esos incentivos, el hombre es un agente pasivo al que la organización debe administrar, motivar y controlar
- Las emociones humanas son irracionales y no deben interferir en el interés propio del individuo
- Las organizaciones pueden y deben planearse de manera que los sentimientos y sus características imprevisibles se neutralicen y controlen
- El hombre es perezoso por naturaleza y debe estimularse mediante incentivos externos
- Por lo general, los objetivos individuales se oponen a los de la organización, por lo que es necesario un control más rígido
- En virtud de su irracionalidad intrínseca, el hombre es básicamente incapaz de controlarse y de auto disciplinarse (Chiavenato, 2000)

El **modelo X** no existe, es un prejuicio que tenemos sobre las demás personas, llegamos a una conclusión errónea de la naturaleza humana sin tener en cuenta los factores de entorno/contexto que pueden estar afectando a estas personas, realizando de esta manera un juicio precipitado y falso.

La **teoría Y** supone que el esfuerzo es algo natural en el trabajo y que el compromiso con los objetivos supone una recompensa y, que los seres humanos tienden a buscar responsabilidades.

Se basa en un conjunto de suposiciones de la teoría de la motivación humana:

- El empleo del esfuerzo físico o mental en un trabajo es tan natural como jugar o descansar. Al ser humano promedio no le disgusta de manera innata el trabajo. Oe acuerdo con ciertas condiciones controlables, el trabajo puede ser una fuente de satisfacción (y debe desempeñarse voluntariamente) o una fuente de sanción (que debe evitarse en lo posible)
- El control externo y la amenaza de sanciones no son los únicos medios para obtener la cooperación con el fin de lograr los objetivos organizacionales El hombre tiene que conducirse y controlarse a sí mismo para ponerse al servicio de los objetivos que se le confían
- Confiar objetivos es una manera de premiar, que se relaciona con su alcance efectivo. Las recompensas más significativas. como la satisfacción de las necesidades del ego o de autorrealización, son resultados directos de los esfuerzos encaminados a los objetivos organizacionales
- En ciertas condiciones, el hombre promedio no sólo aprende a aceptar, sino también a buscar responsabilidades. La evasión de la responsabilidad, la falta de ambición y la importancia en la seguridad personal por lo general son consecuencias de la experiencia de cada uno. y no características inherentes y universales del ser humano
- La capacidad de emplear un alto grado de imaginación e ingenio para resolver los problemas organizacionales no es escasa, sino que se encuentra muy distribuida entre la población
- En las condiciones de vida industrial moderna, las potencialidades intelectuales del hombre se utilizan sólo de manera parcial

1.3.2 Satisfacción laboral

La satisfacción laboral es el grado de conformidad del empleado respecto a su entorno y condiciones de trabajo. Es una cuestión muy importante, ya que está directamente

relacionada con la buena marcha de la empresa, la calidad del trabajo y los niveles de rentabilidad y productividad.

Los factores que históricamente se han relacionado con altos grados de satisfacción laboral son:

Las tareas intelectualmente estimulantes, los retos continuados, las recompensas equitativas, las posibilidades reales de promoción, unas condiciones ambientales, higiénicas y de seguridad idóneas y una buena relación con jefes y compañeros.

Factores que favorecen la satisfacción laboral

- Contratar a las personas adecuadas para cada puesto
- Crear lazos con los trabajadores
- Contar con un sistema de incentivos
- Promover el trabajo en equipo y la formación adecuada
- Crear espacios de descanso y desconexión, donde los empleados puedan charlar mientras toman agua o un buen café

Factores de insatisfacción

Salario bajo: para que un trabajador se sienta satisfecho en su trabajo es fundamental que reciba un salario alineado con su formación, experiencia, capacidad, funciones y responsabilidad.

Mala relación con los compañeros o jefes: las actitudes prepotentes y desconsideradas, sobre todo por parte de los superiores, son el principal motivo de una mal ambiente laboral.

Escasa o nulas posibilidades de promoción: es necesario flexibilizar las plantillas y que las personas vean en la empresa un lugar donde poder desarrollarse en lo personal y en lo profesional.

Malas condiciones laborales: falta de higiene en el trabajo, iluminación deficiente o espacios insuficientes, son algunos de los factores que crean sensación de malestar y fastidio en los trabajadores, impidiendo su bienestar.

Imposibilidad de conciliar la vida familiar y laboral: las empresas deben poner los medios necesarios, implantando unos horarios racionales, para que las personas puedan cuidar y atender a sus familias, en especial cuando tienen a su cargo personas mayores o enfermas y niños pequeños.

1.3.3 Clima laboral

El clima laboral se define como el conjunto de condiciones sociales y psicológicas que caracterizan a la empresa, y que repercuten de manera directa en el desempeño de los empleados. Según García Solarte (2009), el clima organizacional es la percepción y apreciación de los empleados con relación a los aspectos estructurales (proceso y procedimientos), las relaciones entre las personas y el ambiente físico (infraestructura y elementos de trabajo), que afectan sus relaciones e inciden en el comportamiento tanto positiva como negativamente, al modificar consecuentemente su desarrollo productivo y el de la organización.

Elementos del clima laboral:

- El clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo, estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente
- El clima es una variable interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual
- Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa
- El clima, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico.

El clima organizacional o laboral es clave para el éxito de una empresa porque condiciona las actitudes y el comportamiento de sus trabajadores. Por ello, las empresas e instituciones requieren contar con mecanismos de medición periódica de su clima organizacional. Una medición de este tipo comprende normalmente sólo una fase cuantitativa pero eventualmente, puede requerir de una etapa cualitativa para profundizar los objetivos de la investigación, especialmente en organizaciones de más de 200 trabajadores (Mike Chávez, 2009).

Entre los factores esenciales para fomentar y cuidar el desarrollo de un clima laboral adecuado, se pueden citar los siguientes:

- Condiciones físicas, independencia que mide el grado de autonomía de las personas en la ejecución de sus tareas habituales, implicación, referido al grado de entrega de los empleados hacia la empresa, igualdad que mide si todos los miembros de la empresa son tratados con criterios justo, liderazgo, relaciones, reconocimiento, remuneraciones, organización, entre otros factores
- Propiciar un buen clima laboral en las organizaciones es ventajoso debido a que contribuye a lograr mayor productividad, formación de líderes, identidad corporativa, comunicación adecuada y resolución de conflictos
- Dentro de las consecuencias personales más repetidas entre personas que sufren un mal clima laboral se pueden mencionar: falta de adaptación, alta rotación de personal, frecuente ausentismo, escaso nivel de innovación, baja productividad, fraudes, robos, lentitud en el cumplimiento de los objetivos, impuntualidad, actitudes personales y laborales negativas, conductas cuestionables, entre otros

1.3.4 Conflicto laboral

El conflicto laboral de acuerdo con Robbins (1999), es un proceso que empieza cuando una parte percibe que otra parte ha afectado, o está por afectar negativamente, algo que le importa a la primera parte. A su vez Davis y Newstrom (1999) lo definen como toda situación en la que dos o más partes se sienten en oposición. Es un proceso interpersonal que surge de desacuerdos sobre las metas por alcanzar o los métodos por emplear para cumplir esas metas.

Conflicto significa la existencia de ideas, sentimientos, actitudes o intereses antagónicos o encontrados que pueden chocar. Siempre que se habla de acuerdo, aprobación, coordinación, resolución, unidad, consentimiento, consistencia y armonía se debe recordar que esas palabras presuponen la existencia o la inminencia de sus contrarios, como desacuerdo, desaprobación, disensión, infracción, incongruencia, disenso, inconsistencia, oposición, y ello significa conflicto (Chiavenato, 2007).

Características principales:

- Son inevitables, es algo normal y asociado a la propia vida de las personas
- Son potencialmente peligrosos, ya que pueden desembocar en graves problemas

- Pueden ser necesarios, ya que pueden favorecer el crecimiento de personas y organizaciones

Tipos de conflictos laborales

Conflicto de liderazgo: cada líder tiene su propia forma de liderar un equipo. Cuando tienes cofundadores, la distinción en los estilos de liderazgo empresarial se vuelve aún más difícil y notable. Luego, cuenta con que tus empleados pueden tener que trabajar bajo el liderazgo de diferentes personas a lo largo del día. Esto puede causar en tus empleados irritación y confusión.

Conflicto basado en la interdependencia: muchas veces, un empleado tiene que contar con la cooperación, la entrada o la salida de otra persona para realizar su trabajo. Es uno de los tipos de conflicto laboral que puede causar disensiones.

Diferencias de estilo de trabajo: cada persona tiene un estilo diferente de completar las tareas asignadas. Luego, esto es algo importante para capacitar a nuevos empleados y administrarles diferentes trabajos.

Disensión de base cultural: algunos expertos explican que a menudo mencionan que hay más similitudes entre los empleados que diferencias. Sin embargo, a pesar de los muchos atributos comunes que comparten los empleados, también existen diferencias culturales.

Conflictos personales: los choques de personalidades generalmente se alimentan de percepciones sobre las acciones, el carácter o los motivos de alguien.

Otras clasificaciones pueden ser:

Intrapersonales: son los conflictos que un individuo tiene consigo mismo. Nacen debido a contradicciones o a insatisfacciones.

Interpersonales: son aquellos que surgen entre las personas. Sus causas suelen ser: choque en intereses, valores, procedimientos, mala comunicación, diferencias culturales, relaciones personales, etc.

Organizacionales: estos conflictos se generan entre personas, grupos de trabajo o departamentos, debido a situaciones ligadas al desarrollo del trabajo o a tensiones derivadas de diferentes intereses de las unidades organizativas.

Teorías del conflicto

Modelo A. Unitario: considera la empresa industrial como un equipo que se dirige hacia el mismo objetivo. El énfasis se suele poner en la maximización del beneficio en el que están interesados tanto los directivos como los trabajadores.

Modelo B. Pluralista: reconoce la existencia de muchas fuentes de conflicto entre los diversos intereses planteados (accionistas, directivos, trabajadores). Existe una pluralidad de grupos de interés, todos ellos con distintos objetivos y lealtades que han de ser coordinados. Esto implica reconocer que las decisiones se toman bajo presiones de diversos grupos: Gobierno, leyes, trabajadores, etc.

Modelo C. Conflicto de clases: critica duramente el pluralismo (modelo B), pues no está de acuerdo con que el conflicto puede ser institucionalizado, ya que existen diferencias básicas entre las partes en conflicto que son demasiado fundamentales para permitirles llegar a un compromiso.

CAPÍTULO 2: ANÁLISIS DEL APROVECHAMIENTO DEL CAPITAL HUMANO Y LA FLUCTUACIÓN LABORAL EN LA DIRECCIÓN PROVINCIAL BPA HOLGUÍN

El procedimiento seleccionado para el análisis del aprovechamiento del capital humano y la fluctuación laboral fue el de Hernández Vila (2007), ya que ha demostrado ser efectivo en otras investigaciones. Este tiene como objetivo principal realizar un diagnóstico al Sistema de Gestión de los Recursos Humanos (SGRH) de la entidad, analizar las variables independientes que influyen en la fluctuación laboral (satisfacción, motivación laboral, clima y conflicto laboral), para elaborar estrategias que contribuyan a la solución de los problemas detectados.

2.1 Descripción del procedimiento (Hernández Vila (2007)), para el análisis de la fluctuación laboral

El procedimiento para el análisis de fluctuación laboral (Hernández Vila (2007)), que se utiliza en el desarrollo de la investigación, consta de cuatro etapas (*Anexo 1*) que se explican a continuación.

Etapla 1: diagnóstico del sistema de gestión de recursos humanos

Paso 1. Caracterización de la organización

Este paso contiene los siguientes aspectos: nombre de la organización, reseña histórica, subordinación, localización, clasificación, objeto social, estructura organizativa, principales clientes, proveedores, competidores.

Paso 2. Diagnóstico preliminar

El diagnóstico preliminar al SGRH se realiza para determinar los principales problemas que presenta la organización, según criterios de los expertos seleccionados y definir que la fluctuación laboral constituye uno de los problemas, y delimitar las causas que la generan. Se utilizarán como herramientas fundamentales las entrevistas y encuestas a los expertos para recopilar la información, técnicas para llegar a consenso y el diagrama de Ishikawa o causa efecto para determinar las causas y sub-causas que inciden en los altos índices de rotación del personal.

Etapla 2: Análisis de la variable fluctuación laboral en la entidad

Una vez detectada la fluctuación laboral como un verdadero problema en la organización, se procederá a la segunda etapa que consiste en el análisis de esta variable, la misma consta de 2 aspectos:

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

Causas de la fluctuación laboral

Para conocer las posibles causas de la fluctuación laboral en una entidad se tienen en cuenta los siguientes pasos:

1. Realizar un inventario del personal en la entidad

El inventario de personal como herramienta básica para la Gestión del Recursos humanos, y sirve de base para la toma de decisiones. Debe incluir los siguientes aspectos:

- Cantidad de trabajadores que componen la plantilla y su cumplimiento
- Cantidad de trabajadores por categorías ocupacionales
- Distribución de la plantilla por sexo
- Composición por edades
- Antigüedad
- Grado de implicación del personal en el proceso de producción o servicios
- Índice de jerarquización
- Otros datos de interés

Mostrar la información en tablas y gráficos.

Realizar una valoración sobre la composición demográfica de la organización, pues se ha comprobado según estudios realizados que éstas guardan una correlación directa con la variable fluctuación laboral.

2. Análisis de la fluctuación real

Para el estudio de la fluctuación real se parte de la información brindada por los registros de personal de la entidad. Después de obtener esta información se cuantificará el comportamiento de las bajas en un período seleccionado y se clasificarán atendiendo a los criterios establecidos.

Después de analizar las causas que inciden en la fluctuación real se realizará el cálculo de los indicadores:

- Índice de Fluctuación general (IFG)
- Índice de Fluctuación particular (IFKi)
- Índice de Fluctuación verdadero (IFV)

2.1 Índice de Fluctuación general (IFG)

En este indicador se relacionan las salidas y entradas, así como el promedio de trabajadores en un período dado. Un índice de fluctuación de personal equivalente a cero no sería deseable, pues demostraría un estado de total estancamiento de la organización. Por otro lado, un índice de fluctuación de personal elevado tampoco lo sería, ya que reflejaría un estado de fluidez y entropía en la organización que no podría fijar y asimilar adecuadamente sus recursos humanos. Existen autores que consideran que no existe un índice de fluctuación ideal, sino que esto lo debe establecer cada empresa de acuerdo a su situación.

El índice de fluctuación ideal sería aquel que le permite a la organización retener un personal de buena calidad, sustituyendo a aquel que presenta distorsiones de desempeño difíciles de ser corregidas dentro de un programa factible y económico.

Así, cada organización tendría su fluctuación ideal en el sentido de que esta permitiera la potenciación máxima de la calidad de sus recursos humanos, sin afectar la cantidad de recursos disponibles. En sí, no hay un número que defina el índice ideal de fluctuación, sino una situación específica para cada organización en función de sus problemas y de la propia situación externa del mercado. Para evaluar este índice se tomará el criterio de Pablo García que considera que el mismo debe estar entre 5-7 %.

2.2 Coeficiente de Fluctuación rarticular (KFki)

El índice de fluctuación particular refleja el peso específico de los motivos reales de las bajas con respecto al total de bajas ocurridas en un período, el cual nos permite conocer cuál es el motivo de las bajas que inciden con mayor frecuencia en la organización.

2.3 Índice de Fluctuación verdadero (IFV)

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

específico de las bajas que son por la propia decisión del trabajador con respecto al promedio de trabajadores.

También se determinará el coeficiente de rotación de los puestos de trabajo (Krpt) a lo largo del período seleccionado, para conocer cuáles son los puestos en los que se manifiesta mayor fluctuación de personal, o sea aquellos que en un plazo breve de tiempo han sido ocupados por un número diverso de trabajadores, poniéndose de manifiesto diferentes causas, tales como, bajos salarios, ofertas más tentativas de trabajo, lejanía del centro, etc.

En algunos casos los trabajadores no se marchan de la entidad, sino que pasan a ocupar otro puesto de trabajo dentro de esta. Esta información es obtenida de los registros de personal y a través de consultas con los directivos de Recursos Humanos de la instalación.

3. Análisis de la fluctuación potencial

También se realizará un análisis de las posibles causas que pueden provocar la fluctuación potencial en la organización y se establecerá una comparación con las que aparecen en los registros de personal, alegadas por los trabajadores en el momento de solicitar su deseo de marcharse del centro, además cerciorarse de sí coinciden con los problemas planteados en el diagnóstico preliminar realizado por los expertos.

Para el cálculo de estos índices es muy necesaria la utilización de encuestas, mientras más detalladas mejor, pues permiten conocer los posibles motivos que provocan la fluctuación potencial. Es posible la aplicación de diversos tipos de encuestas, según sea el nivel cultural de los trabajadores y su categoría ocupacional. Para ello se aplica una encuesta que recoja los motivos por los cuales los trabajadores desean abandonar la entidad, qué aspectos les agradan y cuáles no; y qué constituyen las fortalezas y debilidades de la organización. Para aplicar la encuesta es necesario realizar antes el cálculo del tamaño de la muestra general.

Después de ser procesada la información se pasará a calcular y analizar los indicadores de fluctuación potencial mediante las siguientes expresiones:

- Índice de Fluctuación potencial general (IFP)
- Índice de Fluctuación potencial particular (IFPki)

- Coeficiente de fluctuación potencial (KFPki)

3.1 Índice de Fluctuación potencial general (IFP)

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

3.2 Índice de Fluctuación potencial particular (IFPki)

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

3.3 Coeficiente de Fluctuación potencial particular (KFPki)

Otro índice es el coeficiente de fluctuación particular el cual posibilita conocer qué por ciento de personas desean marcharse de la entidad con respecto al total de encuestados, según la siguiente expresión:

4. Entrevista de seguimiento a los desvinculados

Luego se aplica la entrevista de seguimiento a una muestra representativa de los ex trabajadores de la entidad, en el período del análisis, según lo abordado en el capítulo anterior. Esta entrevista es imprescindible aplicarla cuando existen discrepancias entre las causas de las bajas reflejadas en los registros de personal y los motivos planteados por los trabajadores en las encuestas de fluctuación potencial realizadas, una vez fuera de la entidad los trabajadores responderán cuál fue el verdadero motivo que ocasionó su baja pues ya no se sienten comprometidos con esta.

Efectos de la fluctuación laboral

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

Las variables de mayor correlación son: la producción o servicios prestados, las ausencias, el ausentismo, los gastos en reclutamiento y selección, la imagen de la entidad. En algunos casos estos efectos pueden cuantificarse, como ocurre con la

productividad del trabajo, el índice de aprovechamiento de la jornada laboral y de utilización del fondo de tiempo y el índice de ausentismo.

El aprovechamiento de la jornada laboral es el grado en que las personas utilizan el tiempo en que permanecen en su puesto de trabajo. Tanto el tiempo real trabajado como el fondo de tiempo productivo potencial son datos que se recogen de los registros de control del centro.

Otra de las variables que inciden en la fluctuación laboral es el ausentismo, la misma no incluye vacaciones regulares y otros motivos que dependen de la propia organización. Las causas y efectos del ausentismo son complejos, no siempre las causas del ausentismo están en el propio empleado, sino en la organización, en el empobrecimiento de las tareas, en la falta de motivación y estímulo, en las condiciones desagradables de trabajo, en la precaria integración del empleado a la misma organización y en los impactos psicológicos de una dirección deficiente.

El estudio de esta variable persigue varios objetivos:

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

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

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

- La satisfacción laboral
- La motivación laboral
- El clima laboral
- El conflicto laboral

Con el objetivo de analizar el comportamiento de aquellas variables que inciden en la fluctuación laboral se aplica una encuesta detallada que permite recoger suficiente

información acerca del nivel de motivación y satisfacción que presenta el personal y de la situación del clima laboral.

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

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

Para medir la satisfacción laboral puede aplicarse una encuesta con una pregunta general o considerar los diferentes aspectos que pueden influir en el nivel de satisfacción de un trabajador tales como contenido de trabajo, salarios, condiciones de trabajo, relaciones en el colectivo, etc.

La información obtenida mediante estas encuestas, permite conocer cuáles son las necesidades que predominan en cada caso, tomando como patrón el criterio de clasificación de ambos autores. Para medir el nivel de motivación se utilizan algunas de las teorías expuestas en el capítulo anterior. En el procedimiento se selecciona específicamente la teoría de Maslow y la de Alderfer para ello se sugiere aplicar la encuesta que aparece en él.

Para el análisis del clima laboral se realiza una encuesta donde se recogen diferentes aspectos relacionados con el clima laboral tales como relaciones del colectivo, relaciones con los superiores, condiciones de trabajo, política de capacitación, etc.

Para el análisis del conflicto laboral se aplica una encuesta, que permite identificar los tipos de conflictos presentes y las causas que lo generan.

Etapa 4: estrategias para la solución de los problemas detectados

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

- Formular o revisar la misión y visión del área de Capital Humano de la organización
- Realizar el diagnóstico estratégico interno y externo

- Formular las estrategias a la organización a través del uso de herramientas matriciales.

2.2 Aplicación del procedimiento (Hernández Vila (2007)), para el análisis de la fluctuación laboral en la D. P. BPA Holguín

Etapas 1: diagnóstico del sistema de gestión de recursos humanos

Paso 1. Caracterización de la organización

El Banco Popular de Ahorro, se subordina al Banco Central de Cuba, fue creado mediante el Decreto-Ley No. 69 de fecha 18 de mayo de 1983 (Cir. 941), con carácter de banco estatal integrante del sistema bancario nacional, con autonomía orgánica, personalidad jurídica y patrimonio propio, estableciéndose en dicho cuerpo legal su razón social. Su Capital fue aportado por el Estado cubano y bajo el precepto de un funcionamiento independiente lo ha ido incrementando, mediante la capitalización de las reservas y ajustes por concepto de corrección monetaria, que mediante el Decreto-Ley No. 362, de fecha 14 de septiembre de 2018 (Cir. 940), “Sobre los Bancos e Instituciones Financieras no Bancarias”, quedó ratificado para las instituciones financieras estatales, su carácter autónomo, personalidad jurídica independiente y patrimonio propio, las que cubrirán sus gastos con sus ingresos y no responderán por las obligaciones del Estado, sus organismos, órganos, empresas y otras entidades económicas.

La D.P. BPA Holguín está ubicada en calle Aguilera #172 entre calle Mártires y calle Maceo, municipio Holguín, provincia Holguín.

Misión:

El BPA es una institución financiera, destinada a captar y colocar recursos financieros a través de productos y servicios, con una orientación de banca universal, líder en el segmento de personas naturales.

Con el uso racional y efectivo del capital humano, el fortalecimiento y desarrollo del mismo y de los recursos tecnológicos con que cuenta, garantiza brindar al cliente una atención integral y de calidad en función de satisfacer sus necesidades.

Visión:

El BPA es la institución financiera líder en la atención a las personas naturales, con un control interno razonable y en fortalecimiento constante, mantiene la mayor Red

de Sucursales en el país, dotadas de un sistema informático único. Posee un capital humano profesional, que avanza hacia un desarrollo que le permita alcanzar niveles de competencia superior, comprometido con la prestación de un servicio de calidad, dotado de valores sólidos y principios éticos que garanticen las características que lo distinguen.

Objeto Social:

- El BPA ejerce sus funciones (actividad económica, objeto empresarial o social) a través de su Oficina Central, Dirección Territorial, Direcciones Provinciales, Dirección del Municipio Especial Isla de la Juventud, Sucursales y Cajas de Ahorro, las cuales aparecen reguladas en el Decreto-Ley No. 69 de fecha 18 de mayo de 1983, en los Estatutos del BPA y en la Resolución No. 15 de fecha 4 de noviembre de 1997, del Ministro-Presidente del Banco Central de Cuba, siendo las siguientes:
- Captar los recursos monetarios temporalmente libres de la población, así como concederle a ésta créditos personales a corto, mediano y largo plazo y prestarle otros servicios bancarios. También puede recibir depósitos en cuentas de ahorro de organizaciones sociales y de masas, y de asociaciones.
- Elaborar, proponer y una vez aprobados, dirigir y ejecutar la política y los planes de ahorro y créditos a la población.
- Participar con el Banco Central de Cuba en la elaboración del Plan de Crédito y del Plan de Caja.
- Dictar los Reglamentos de los planes de ahorro y créditos a la población.
- Pagar intereses por las cuentas de ahorro y cobrar intereses por los créditos personales, conforme a los tipos que apruebe el Consejo de Ministros.
- Realizar operaciones de cobros y pagos a personas naturales y jurídicas por cuenta propia y por cuenta de terceros.
- Fijar y cobrar las tasas por los servicios que presta, según los términos y condiciones que se establezcan.
- Actuar como agente de empresas y sociedades aseguradoras.
- Llevar a cabo la dirección de la actividad a cargo del BPA sobre la base de la planificación estratégica.

- Planificar, organizar, aprobar y administrar la red comercial, según considere necesario para el desarrollo de su actividad.
- Organizar los registros contables, realizar auditorías internas y comprobar la disciplina financiera del BPA, de acuerdo con los lineamientos trazados por el Banco Central de Cuba.
- Evaluar proyectos de inversiones tanto constructivas como financieras, así como proponer y/o ejecutar variantes que aseguren su rentabilidad.
- Lograr una comunicación eficaz, interna y externa, que integre al personal del BPA en un solo cuerpo, fortalezca la identidad corporativa, posicione productos, difunda la calidad de los servicios y establezca vínculos con los diferentes públicos.
- Aprobar la política de selección, formación y promoción de los cuadros y asegurar su aplicación práctica acorde con el desarrollo futuro del BPA.
- Lograr el desarrollo de la capacitación técnica y cultural de los trabajadores, creando condiciones para el mejor aprovechamiento de sus conocimientos y experiencias.
- Atender oportunamente las quejas y reclamaciones que se presenten y dar respuestas dentro del término legalmente establecido.
- Desarrollar todo tipo de actividades lucrativas relacionadas con el negocio de la banca, tanto en moneda libremente convertible como en moneda nacional, que se realicen entre el BPA y los bancos del Sistema Bancario Nacional y otras personas naturales o jurídicas, nacionales o extranjeras, incluidas las entidades nacionales con participación de capital extranjero.
- Captar, recibir y mantener dinero en efectivo, en depósito a la vista o a término en las modalidades que convenga, registrándolos en sus libros a nombre de sus titulares o mediante claves o signos convencionales, pudiendo emitir por los depósitos recibidos certificados de depósitos a plazo fijo de carácter nominativo en la forma que pacte con el cliente. Reintegrar los depósitos recibidos de acuerdo con los términos que se hayan acordado, ya en efectivo o mediante transferencias a otros depósitos o emitiendo los documentos mercantiles que resulten adecuados o convenientes. Asimismo podrá efectuar

depósitos a la vista o a término en otras instituciones financieras nacionales o extranjeras. Determinar cuándo los depósitos recibidos devengarán intereses y fijar el rendimiento de éstos, tomando en consideración los términos y condiciones prevalecientes en el mercado, así como las regulaciones que al efecto dicte el Banco Central de Cuba.

- Conceder préstamos, líneas de créditos y financiamientos de todo tipo a corto, mediano y largo plazos sin garantía o con ella, bajo las modalidades de colateral, prenda, hipoteca y otras formas de gravamen sobre los bienes del deudor o de terceros, estableciendo los pactos y condiciones necesarios para obtener el reintegro del importe adeudado.
- Solicitar y obtener préstamos y créditos a corto, mediano y largo plazos u otras formas de obligaciones o compromisos de dinero que resulten apropiados, pactando las condiciones en que serán reintegrados y demás términos de los mismos, ya sean con o sin garantías.
- Emitir, aceptar, endosar, avalar, descontar, comprar o vender y en general hacer todas las operaciones posibles con letras de cambio, pagarés, cheques, pólizas y otros documentos mercantiles negociables, así como tramitar cartas de créditos y de garantía en todas sus modalidades, ya sea emitiéndolas, confirmándolas, avisándolas o interviniendo en su negociación.
- Obtener, recibir, y mantener depósitos de valores en custodia y administración, ya sean acciones, bonos u obligaciones, realizando en este último supuesto todas las gestiones necesarias relacionadas con el cobro de intereses, dividendos u otras formas de distribución de utilidades, representando a sus titulares en todas las gestiones de administración, en asambleas de accionistas u otros para los que esté debidamente apoderado.
- Ofrecer servicios de administración de bienes de toda clase, asesoría para operaciones financieras o negocios sobre todo tipo de bienes, resolver consultas para estas operaciones, realizar estudios de facilidad de mercado y en general asesorar sobre cualquier clase de negocio financiero o mercantil.
- Desarrollar operaciones de tesorería, compraventa de monedas, de valores, factoraje, arrendamiento financiero forfaiting y otras modalidades de

financiamiento, así como actuar en su carácter de trustee en operaciones de terceros, promotor, agente pagador, o en otro carácter en emisiones u obligaciones.

- Emitir y operar tarjetas de crédito, débito y cualesquiera otros medios avanzados de pago.
- Suscribir acuerdos de cooperación y otras modalidades de asociación e integración económica con entidades nacionales y extranjeras, designar agentes o corresponsales dentro y fuera del país, radicar oficinas de representación, sucursales, subsidiarias y filiales dentro del territorio nacional o en el extranjero, así como participar en la formación del capital y administración de instituciones financieras y no financieras de acuerdo con la legislación vigente.
- Actuar como corresponsal de Bancos Extranjeros y Nacionales y ostentar la representación de los mismos cuando así lo convengan.
- Intervenir y participar en negocios y transacciones bancarias nacionales e internacionales legalmente autorizados promovidos por comerciantes, importadores, exportadores, concesionarios, corredores y otros, y actuar como agentes de éstos.
- Realizar otras operaciones bancarias relacionadas con sus clientes que le permitan las leyes de la República de Cuba y las regulaciones del Banco Central de Cuba.

Objetivos estratégicos

- Elevar la calidad de los Servicios Bancarios que se prestan a los clientes. (L-36, L-37, L-39, L-108, L-150).
- Aplicar los principios de la Política Crediticia aprobada, tanto para la población como para los diferentes agentes económicos, teniendo en cuenta la actualización del modelo de gestión económica en el país. (L-34, L-35).
- Realizar la gestión financiera, mediante el cumplimiento de las regulaciones del BCC, a fin de mantener la estabilidad financiera del Sistema. (L-21).
- Continuar las acciones relacionadas con el proceso de ordenamiento del entorno monetario cubano. (L-19, L-20, L-40).

- Aplicar la Estrategia 2017-2019 para prevenir y enfrentar las indisciplinas, presuntos hechos delictivos y manifestaciones de corrupción. (L-6, L-270).
- Aplicar las acciones relacionadas con la estrategia para la prevención y el enfrentamiento al lavado de activos, al financiamiento al terrorismo y a la proliferación de armas de destrucción masiva. (L-6, L-270).
- Incrementar los niveles de automatización de los sistemas informáticos de los procesos claves y fortalecer la infraestructura tecnológica según la estrategia de Automatización aprobada. (L-108).
- Implementar el Perfeccionamiento del Sistema Bancario en sus dos etapas de acuerdo con el cronograma aprobado. (L-253, L-254, L-255, L-266).
- Satisfacer la demanda de capital humano, priorizando los cargos claves. (L-142, L-145, L-146).
- Promover la cultura del ahorro en la población, logrando una mayor captación de los recursos temporalmente libres, fundamentalmente en los mayores plazos.
- Incrementar los niveles de utilidad del Banco Popular de Ahorro.

Estructura organizacional:

En la Dirección Provincial BPA la estructura organizacional (*Anexo 2*) está encabezada por la Dirección, a la que se subordinan las áreas de Auditor Interno (Permanente), Cuadros, Asesoría Jurídica y Cumplimiento, así como las Subdirecciones Financiera, Comercial, de Medios y de Auditoría, y las Sucursales. Dentro de cada Subdirección se encuentran las otras áreas que se subordinan a ellas.

Principales clientes:

En la D.P. BPA Holguín, la Banca Corporativa cuenta con 228 clientes jurídicos, de los cuales 34 poseen financiamientos para capital de trabajo e inversiones, dentro de ellos se encuentran: 3 empresas del Grupo Empresarial del Níquel, 14 formas productivas de Azcuba, el Ministerio de la Agricultura cuenta con 5 empresas de Gelma: la empresa Porcina Holguín, la empresa Agroforestal de Moa, la UEB de Flora y Fauna, incorporándose la empresa Agropecuaria Guatemala, con la UEB Integral Agropecuaria Cueto, así como 3 formas productivas.

En cuanto a los clientes naturales contamos con un total de 236 pequeños agricultores, con 309 financiamientos para capital de trabajo e inversiones, predominando la actividad tabacalera y la porcina.

Mientras que en otras formas de gestión no estatal cuentan con servicios prestados mediante los Trabajadores por Cuenta Propia (TCP).

Proveedores:

1. Empresa de Suministros (ATM)
2. Servicios Automotores S.A. (SASA)
3. Acueducto y Alcantarillado
4. Acinox S.A.
5. Mercedes Benz
6. Oficina de Normalización CITMA
7. Gases Industriales
8. Fincimex S.A.
9. Tecnoazúcar
10. Empresa de Materiales de la Construcción (Médano)
11. Cubagro
12. Corporación Cimex S.A.
13. Etecsa
14. Empresa Eléctrica (UNE)
15. Emprester S.A.
16. Planificación Física
17. Copextel
18. Seisa
19. Divep
20. Agencia de Protección Contra Incendios (APCI)
21. Almacenes Universales S.A. (AUSA)
22. Empresa Provincial Productora y Distribuidora de Alimentos
23. EISA
24. Empresa Cárnica (Tradisa)
25. Islazul

26. Astro
27. Asociación de Bomberos voluntarios de Holguín
28. Empresa Mayorista de Alimentos
29. Bucanero S.A.
30. Aeropuerto
31. Sepro
32. Sepsa
33. Expo-Holguín
34. Empresa de Equipos Agrícolas “26 de Julio”
35. ELF Gas Cuba
36. Trimagen
37. Fondo Cubano de Bienes Culturales (FCBC)
38. Empresa de Acopio, Beneficio y Torcido de Tabaco
39. Artex-Paradiso
40. Egrem
41. Empresa de Ingeniería y Proyectos de la Electricidad (INEL)
42. Esazucar

Competidores:

Nivel provincial: Banco de Crédito y Comercio (Bandec)

Nivel nacional: Banco Metropolitano (Banmet)

Paso 2. Diagnóstico preliminar

Con la intención de determinar los posibles problemas en el SGRH, se seleccionaron los posibles expertos a partir del método Delphi, para la aplicación de una encuesta (*Anexo 3*), teniendo en cuenta la experiencia que tuviesen acerca de la fluctuación laboral y que ocupasen cargos, obteniéndose los siguientes resultados (*Anexo 4*):

Para el cálculo del Coeficiente de Competencias de Expertos se recurrió a la hoja de Excel diseñada por el Doctor en Ciencias Tomás Crespo Borges. De los 8 trabajadores encuestados, cuatro alcanzaron un nivel de competencia alto ($0,8 < K < 1,0$), cuatro tienen un nivel de competencia medio ($0,5 < K < 0,8$) y ningún experto alcanzó un nivel bajo ($k < 0,5$), (*Anexo 5*). Para la realización de la investigación se

rechazó el criterio de menor coeficiente de competencia, obteniéndose los siguientes resultados:

1. Director provincial
2. Subdirector de medios
3. Subdirector financiero
4. Jefa del Departamento gestión de recursos humanos
5. Jefe del Departamento contabilidad
6. Jefe del Departamento ATM
7. Contador "B"
8. Auditor interno

Se les aplicó a los expertos seleccionados un cuestionario (*Anexo 6*) y una entrevista (*Anexo 7*) para conocer si la fluctuación laboral constituía un problema en la institución. Al concluir con el análisis, se determinó que sí constituye un problema en la D. P. BPA Holguín y todos están dispuestos a colaborar para solucionarlo.

Definir las causas que generan la fluctuación laboral

Con la misma encuesta los expertos determinaron las causas que generaban la fluctuación laboral y se minimizó la lista apartando las que eran redundantes, siendo necesario llegar al consenso, y determinar el orden de importancia de cada una. Para ello se efectuó una entrevista individual a los expertos, solicitando que revelaran en orden de prioridad o importancia de las causas.

Al concluir con las valoraciones pertinentes, se realizó la matriz de ponderación de causas, (*Anexo 8*) donde la causa más importante es la de menor R_j ; resultando ser la inconformidad con el salario. La causa de menor importancia es la de mayor R_j , y para este caso fue las deficientes condiciones de trabajo. Seguidamente se calculó el nivel de concordancia (C), (*Anexo 9*) con el propósito de determinar si estas causas tienen un peso significativo en la fluctuación laboral, teniendo que cumplir la condición $C \geq 60\%$. (Formulario)

De tal forma se reflejaron como principales causas en la fluctuación laboral:

- Mala selección del personal
- Desmotivación con el trabajo
- Deficientes condiciones de trabajo

- Bajos salarios
- Mala actitud hacia el trabajo

Inmediatamente de ser identificadas las causas más significativas, se procedió a realizar el diagrama Ishikawa o causa – efecto (*Anexo 10*).

Etapa 2: análisis de la fluctuación laboral en la entidad

Paso 1. Análisis del inventario del personal

La D.P. BPA Holguín cuenta con una plantilla aprobada de 130 plazas, de ellas 121 están cubiertas, lo que representa el 93 % de la plantilla aprobada, 57 son mujeres y 64 son hombres lo que representa 47% y el 53% respectivamente de la plantilla cubierta. (*Anexo 11*)

Tabla # 1 Composición por categoría ocupacional y por sexo

Categorías ocupacionales	Mujeres	%	Hombres	%	Total	%
Operarios	0	0	15	100	15	12
Administrativos	1	100	0	0	1	1
Servicios	6	75	2	25	8	7
Técnicos	11	39	17	61	28	23
Técnicos nivel superior	28	55	23	45	51	42
Cuadros	11	61	7	39	18	15
Total	57	47	64	53	121	100

Elaboración propia a partir del registro de personal de la Dir. Prov. BPA Holguín

De acuerdo con investigaciones realizadas se comprobó que de las 57 mujeres 11 son cuadros, representando el 61%, de ellas son técnicos 11, representando el 39 % del total. De los operarios no hay ninguna mujer, siendo el sexo masculino el predominante con 15, significando el 100% del total. Como se puede apreciar siete hombres son cuadros, representando el 39% de esta categoría, pero al contrario de las mujeres ninguno de ellos está en administrativo. La primera categoría donde hay más mujeres, siendo la primera también para los hombres es la de Técnicos Nivel Superior con un 49% y 36% respectivamente. (*Anexo 12*)

Tabla # 2 Composición por nivel cultural

Nivel cultural	Mujeres	%	Hombres	%	Total	%
Superior	37	56	29	44	66	54
Medio Superior	6	55	5	45	11	9
Técnico Medio	12	38	20	62	32	26
Obreros calificados	0	0	2	100	2	2
Básico	2	25	6	75	8	7
Primario	0	0	2	100	2	2
Total	57	47	64	53	121	100

Elaboración propia a partir del registro de personal de la Dir. Prov. BPA Holguín

Según la composición por nivel cultural existen 66 trabajadores con nivel superior, de ellos 37 mujeres con este nivel, representando el 56%, por otra parte, del sexo masculino existen 29, para un 44%, siendo la categoría con más personal. Esto dice mucho de la institución, pues el nivel de calidad laboral es muy alto. En el caso del nivel medio superior, las mujeres y los hombres están muy igualados, para un total en este nivel de 11 personas. En los obreros calificados y primario sobresalen los hombres con dos por cada categoría, representando 100% en cada uno. En el nivel básico existen dos mujeres y seis hombres, para un total de ocho entre ambos sexos, representando el 25% y 75% respectivamente. En el nivel básico solo se encuentra el 7% del total de trabajadores de la entidad, con dos mujeres y seis hombres. (Anexo 13)

Tabla # 3 Composición por edad

Rango en años	Mujeres	%	Hombres	%	Total	%
Hasta 25	0	0	0	0	0	0
De 26 - 30	8	62	5	38	13	11
De 31 - 35	13	68	6	32	19	16
De 36 - 40	6	43	8	57	14	11
De 41 - 50	10	34	19	66	29	24
Más de 51	20	43	26	57	46	38
Total	57	47	64	53	121	100

Elaboración propia a partir del registro de personal de la Dir. Prov. BPA Holguín

Como se puede observar en la D.P. BPA Holguín en el rango hasta 25 años no existe personal, sugiriendo que hay poco personal en inicios laborales, dando como conclusión que el personal que trabaja en la entidad ya posee experiencia laboral. Entre 26 y 30 años hay ocho mujeres 13 personas que rondan entre estas edades, para un 62%, por otra parte, los hombres representan el 38%.

Ya a partir de los rangos entre 41 – 50 y más de 51 años empiezan a incrementarse la cantidad de personas más envejecidas de ambos sexos, siendo el 24 % del total de personal de la entidad. En más de 51 años existen 20 mujeres, representando el 35% del total de mujeres de la entidad y un 43% del total de mayores de 51 años, los hombres por su parte representan el 57%, cifra muy elevada considerando que en su mayoría estos hombres se trabajan directo en la brigada de mantenimiento de la D. P. BPA Holguín, siendo esto perjudicial, ya que entre estas edades muchos de ellos se retiran y otros tienen que marcharse por problemas de salud, lo que pudiera incrementar la fluctuación laboral del personal. (Anexo 14)

Tabla # 4 Composición por antigüedad

Años de Antigüedad	Mujeres	%	Hombres	%	Total	%
Menos de 5	9	0.38	15	0.62	24	20
5 – 10	8	0.67	4	0.33	12	10
10 – 15	11	0.69	5	0.31	16	13
Más de 15	29	0.42	40	0.58	69	57
Total	57	0.47	64	0.53	121	100

Elaboración propia a partir del registro de personal de la Dir. Prov. BPA Holguín

Como se puede observar en la D. P. BPA Holguín en el rango de menores de 5 años se concentran la mayor parte de mujeres y de hombres con poca experiencia en la entidad, aquí se hallan las personas que han empezado a trabajar desde un año a cuatro años, es decir que en los últimos cinco años se han incorporado 15 hombres, representando un 62% de las 24 personas ubicadas en este primer rango, por otra parte, las mujeres representan el 38%, esto puede ser perjudicial para la D. P. BPA Holguín porque puede haber un aumento de la fluctuación por parte de la inexperiencia en los puestos de trabajos ya que es el segundo rango en cantidad de trabajadores. De cinco a diez años hay un total de 12 personas de ellas solo hay

cuatro hombres, para un 33% y ocho mujeres para un 66%. De más de 15 años hay un total de 69 personas, es decir que es donde más personal con experiencia hay, y por ende menos fluctúa, existen 40 hombres para un 58% y 29 mujeres representando el 42%. (Anexo 15)

Tabla # 5 Índice de jerarquización

Índice	%
Índice de jerarquización	15

Elaboración propia a partir del registro de personal de la Dir. Prov. BPA Holguín

El índice de jerarquización de la entidad es favorable puesto que su valor es de 15%, lo que demuestra un porcentaje pequeño en la D. P. BPA Holguín con respecto al total de la plantilla. (Anexo 16)

Tabla # 6 Implicación del personal en el proceso de prestación de servicio

Índice	Cantidad	Valor
% Personal indirecto	105	87
% Personal directo	16	13
Índice de personal productivo (veces)		6,69

Elaboración propia a partir del registro de personal de la Dir. Prov. BPA Holguín

Se observa que los trabajadores que se ubican de forma indirecta en el proceso de prestación de servicio representan el 87% del total de la plantilla, superando al directo en 6.69 veces, este último con un 13%, por lo que se evidencia un índice desfavorable, puesto que la entidad no se especialista a prestar servicios, sino a velar y orientar a las Sucursales de la provincia en estos menesteres. (Anexo 17)

Conclusiones del inventario de personal

Al concluir se observó que existen elementos tanto negativos como positivos que influyen en los resultados de la entidad. El sexo masculino es el que predomina por muy poco, ya que la entidad para cumplir con sus funciones no demanda de una gran fuerza física. La mayor cantidad de puestos de trabajo está compuesta por los de Nivel Superior, de un total de 66 el 56% son mujeres. En el nivel Técnico Medio existen 12 mujeres y 20 hombres para un total de 32 entre ambos sexos, representando el 38% y 62% respectivamente, en esta clasificación se encuentra la

2da mayor concentración del personal y se encuentra conformada con el 31% de los hombres. Según el personal no implicado en el proceso de prestación de servicio los trabajadores superan en 6.69 veces a los trabajadores indirectos a la prestación de servicios. En cuanto a la experiencia laboral, se observó un alto por ciento de los trabajadores con menos de 5 años de actividad continua en la organización, siendo esto un elemento negativo a la hora de reemplazar a los jubilados ya que por falta de experiencia laboral no se desempeñarían correctamente las funciones en los puestos de trabajos, pues los que tienen más de 15 años de servicio son el 57% del total de trabajadores de la entidad. La D. P. BPA Holguín cuenta con profesionales en todas las áreas de trabajo, siendo la Subdirección de Auditoría la que más profesionales posee con 11, representando el 17% de esta categoría.

2. Análisis de la fluctuación real

Para valorar la inmovilidad de la fuerza de trabajo se nos hace necesario conocer los valores de la fluctuación real, para ello se realizó un análisis del comportamiento de las bajas en el período 2017, 2018 y 2019. La información obtenida es la siguiente:

Tabla # 7 Motivos de las bajas

Motivos/Años	2017 %		2018 %		2019 %	
Bajas inevitables (fallecidos)	1	4,76	2	11,11	1	4,55
Jubilación	2	9,52	1	5,56	3	13,64
Motivos personales	5	23,81	4	22,22	6	27,27
Salida del País	1	4,76	2	11,11	0	0,00
Trabajar por cuenta propia	1	4,76	0	0,00	0	0,00
Problemas familiares o personales	1	4,76	0	0,00	1	4,55
Motivos laborales	4	19,05	3	16,67	4	18,18
Lejanía del centro de trabajo	0	0,00	1	5,56	0	0,00
Mejores ofertas laborales	4	19,05	3	16,67	6	27,27
Desarrollo profesional	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Decisión de la empresa	1	4,76	1	5,56	0	0,00
Traslado a otra provincia	0	0,00	0	0,00	1	4,55
Liberación del cargo	0	0,00	1	5,56	0	0,00
Otros motivos	1	4,76	0	0,00	0	0,00

Total de bajas	21	100,00	18	100,00	22	100,00
-----------------------	-----------	---------------	-----------	---------------	-----------	---------------

Elaboración propia a partir del registro de personal de la Dir. Prov. BPA Holguín

En la tabla anterior se puede observar cómo se comportaron las bajas por los diferentes motivos. En el año 2017 ocurrieron un total de 21 bajas, la de mayor significación fue por motivos personales con cinco, representando el 23.81%, le siguen por motivos laborales y mejores ofertas laborales con cuatro cada una, que representan un 19.05 % respectivamente; continuo por las bajas ocurridas por jubilación con dos, para un 9.52%; las bajas inevitables, por salida del país, por trabajar por cuenta propia, por problemas familiares o personales, por decisión de la D. P. BPA Holguín y por otros motivos todas tuvieron una baja, que significan un 5.56% por cada uno de los motivos.

En el año 2018 el número de salidas fue inferior al del 2017, al ocurrir 18 bajas. En esta ocasión, las salidas de mayor significación sucedieron por motivos personales con cuatro, siendo el 22.22 % del total, le siguen por motivos laborales y mejores ofertas laborales con tres cada uno, que representan un 33.34% entre las dos; seguido por los motivos salida del país y bajas inevitables con dos y 11.11 % respectivamente por cada motivo, mientras que por jubilación, lejanía del centro de trabajo, decisión de la D. P. BPA Holguín y liberación del cargo fueron una baja por cada uno de los motivos, que equivalen a un 5.56%; y siguen siendo la de menor significación para la D. P. BPA Holguín, de un año a otro, las ocurridas por decisión de la D. P. BPA Holguín, para un 5.56% del total de bajas.

En el año 2019 el número de salidas fue mayor a la de los dos años precedentes, al ocurrir 22 bajas. En esta ocasión, las salidas de mayor significación sucedieron por mejores ofertas laborales y motivos personales con seis cada una, que representan un 27.27% del total de bajas cada una; seguido por motivos personales con cuatro bajas para un 18.18%, después la de jubilación con tres bajas y un 13.64 % y con menor significación y una baja por cada motivo se encuentran las bajas inevitables, por problemas familiares o personales y traslado a otra provincias que significan un 4.55 % por cada una del total de bajas.

Finalmente, los motivos que más influyeron, y además son el principal motivo de las bajas en los tres años fueron: los personales, laborales y mejores ofertas de trabajo. (Anexo 18)

Tabla # 8 Índices de fluctuación real

Índices	UM	Años		
		2017	2018	2019
Índice de Fluctuación General (IFG)	%	16,15	13,14	16,79
Índice de Fluctuación Particular (IFKi)	%			
Bajas inevitables	%	5,56	14,29	5,88
Motivos personales	%	11,11	7,14	17,65
Motivos laborales	%	22,22	14,29	11,76
Decisión de la empresa	%	5,56	7,14	0
Otros motivos	%	5,56	0	0
Índice de Fluctuación Verdadero (IFV)	%	7,83	6,09	8,70
Trabajadores de alta	uno	15	22	16
Trabajadores por año	uno	111	113	121
Promedio de trabajadores	uno	115		

Elaboración propia a partir del registro de personal de la Dir. Prov. BPA Holguín

El Índice de fluctuación general en los tres años es elevado pues, está por encima del ideal establecido por Pablo García, quien plantea que este debe tener un valor entre 5 y 7%.

Como se observa, en el año 2017 la D. P. BPA Holguín contó con 111 trabajadores y su índice de fluctuación fue de 16.15%, mientras que en el 2018 este índice disminuyó en un 3,01%, para una cantidad de trabajadores de 113. En el 2019 el índice fue de 16.79, aumentando en un 3.65%, se aprecia que el índice va aumentando y sigue siendo alto, algunos autores plantean que no existe un índice de fluctuación ideal, sino que este se origina y establece en cada empresa de acuerdo con su situación.

Por otra parte el Índice de fluctuación particular (IFP) por motivos laborales fue significativo en los tres años, registrándose la cuantía más elevada en el 2017 con un 22.22%. El IFP por otros motivos fue el de menor valor registrando en los años 2018

y 2019 un 0%. Además es preciso aclarar que el IFP por motivos personales tiene valores significativos, registrándose el mayor índice en el año 2019, con un 17.65%. En cuanto al Índice de fluctuación verdadero en el año 2018 este disminuyó en 1.74% respecto al 2017 que fue de un 7.83% y en el 2019 aumento en 0.87% respecto al 2017 y en 2.61% respecto al 2018 que fue de 6.09%.

Conociendo que la categoría ocupacional que más incide en la fluctuación real de la instalación es la de técnico, es necesario revelar las causas por las que ocurren tantos abandonos por parte de estos trabajadores. Para esto se calcula el coeficiente de rotación, obteniéndose los siguientes resultados, expresados en por ciento. (Anexo 19)

Tabla # 9. Coeficiente de rotación en los puestos de trabajo (Krpti)

Categoría ocupacional	2017	%	2018	%	2019	%
Técnicos	14	12,17	8	6,95	11	9,57

Elaboración propia a partir del registro de personal de la Dir. Prov. BPA Holguín

Como se puede apreciar los resultados que reflejan la tabla # 9, el 2017 fue el año que mostró los valores más elevados del coeficiente de rotación en el puesto de trabajo, reflejando un 12.17% para los técnicos. A pesar de que el Krpti no tiene valores tan significativos en los períodos analizados, la dirección de la instalación tiene que seguir bien de cerca a estas personas que han cambiado de puesto de trabajo, pues se convierten en fluctuantes potenciales y proclives a incidir en la fluctuación real de la instalación.

Este es el puesto de trabajo donde hay mayor rotación, según los trabajadores por la no correspondencia del salario con la labor que desempeñan, por la poca comunicación entre los trabajadores, además de que existe insatisfacción y desmotivación con el trabajo realizado. Dada la probable incidencia de estos trabajadores en la fluctuación potencial y real de la instalación, las encuestas deben estar dirigidas a un por ciento significativo de estos. (Anexo 20)

3. Análisis de la fluctuación potencial

Con el estudio de la fluctuación potencial se puede reducir la fluctuación real, facilitando mayor atención a la categoría ocupacional de técnicos, por ser esta la que más afecta a la entidad. La fluctuación potencial toma a todos los trabajadores que

ansían abandonar la entidad pero aún no lo han hecho, aunque en la mayoría de los casos han realizado gestiones para marcharse hacia otras empresas. Para detectar la fluctuación potencial es necesaria la aplicación de encuestas y para la realización de estas es imprescindible calcular el tamaño de la muestra a encuestar (*Anexo 21*), cuyo resultado fue de 55 trabajadores. La encuesta que se aplicó (*Anexo 22*) facilitó obtener la información necesaria para realizar el cálculo de los Índices de Fluctuación Potencial. Según los resultados de fiabilidad arrojados por el software SPSS que se utilizó para una mayor comprensión y fiabilidad de los resultados obtenidos, la cual debe alcanzar valores entre 0,35 a 1, (*Anexo 23*) fue necesario exceptuar un conjunto de respuestas, originados por la desconfianza y rechazo hacia las encuestas. Por lo que solo se contó con la disponibilidad de 34. A partir de la encuesta aplicada se arribó a los siguientes resultados:

Tabla # 10. Cantidad de fluctuantes potenciales

Información	Cantidad
Fluctuantes por motivos laborales	14
Fluctuantes por motivos personales	6
Total de fluctuantes potenciales	20
Total de encuestados	34
Promedio de trabajadores	115

Elaboración propia a partir del registro de personal de la Dir. Prov. BPA Holguín

Del total de encuestados 16 son mujeres, representando el 47% y 18 hombres para un 53%, hallándose entre las edades de 25-36 años 23 trabajadores, para un 68%, los que están entre 36-45 años representan un 21%, y por último un 11% para aquellos entre 45-55. Teniendo en cuenta el nivel de escolaridad se obtuvo que tres son técnico medio, cinco tienen un 12mo grado, representando entre los dos el 24% de la muestra, mientras que el resto de los encuestados poseen nivel superior, lo que representa un 76%.

El 67% del total de encuestados contestó afirmativamente cuando se le preguntó si deseaba abandonar el centro, para un total de fluctuantes potenciales de 20 trabajadores, de ellos 14 desean abandonar la D. P. BPA Holguín por motivos

laborales representando un 70% de los fluctuantes potenciales y 6 por motivos personales representando el 30% de estos.

Del total de fluctuantes potenciales, 12 son hombres y 8 mujeres, representando el 60% y el 40% respectivamente. De las 6 personas que plantearon sentir deseos de marcharse de la entidad por motivos personales 4 son mujeres y 2 hombres, representando el 67 % y el 33% respectivamente y de los trabajadores que quieren irse del puesto de trabajo por motivos laborales 4 son mujeres, representando un 29% y 10 son hombres con un 71%. Como se evidencia anteriormente, el mayor porcentaje de trabajadores que quieren abandonar el puesto de trabajo está en el sexo masculino.

De los fluctuantes potenciales 14 de ellos están entre 25-36 años para un 70%, esto demuestra que los que tienen aspiraciones de irse de la instalación son los más jóvenes. Teniendo en cuenta el nivel de escolaridad se observa que 15 de los fluctuantes potenciales son graduados universitarios, para el 75%.

Al preguntarles el motivo por el cual no se han marchado aún de la entidad, algunos respondieron que no han encontrado otro centro de trabajo o que su nivel cultural no les permite acceder a uno mejor y otros que por llevar muchos años en la institución no está en sus planes abandonarla.

Teniendo en cuenta la información obtenida a partir de las encuestas realizadas se identificaron los elementos de mayor y menor preferencia de los trabajadores donde prevalecieron los siguientes:

Mayor preferencia:

- El colectivo laboral
- Desarrollo profesional
- Atención a los trabajadores
- El objeto social

Menor preferencia:

- Sistema de pago
- Situación del transporte para el desarrollo de las actividades
- Falta de recursos

Gran parte de los encuestados considera al sistema de pago como no apropiado, basando sus respuestas fundamentalmente en inconformidades con los pagos del salario, pues la mayoría plantea que no se corresponden con el trabajo que realizan, no tanto así con la estimulación. En cuanto al transporte los trabajadores se quejan de no contar con el servicio de transporte obrero

Utilizando los resultados obtenidos en la tabla No. 10 se calcularon los Índices de Fluctuación Potencial General, Fluctuación Potencial Particular y el Coeficiente de Fluctuación Potencial Particular. Los resultados aparecen en la siguiente tabla.

Tabla # 11. Índices de fluctuación potencial.

	%
Índice de Fluctuación Potencial (IFP)	17,39
Índice de Fluctuación Particular (IFPi)	
Personal	5,22
Laboral	12,17
Coeficiente de Fluctuación Potencial Particular (KFP)	
Personal	17,65
Laboral	41,18

Elaboración propia a partir del registro de personal de la Dir. Prov. BPA Holguín

El Índice de Fluctuación Potencial con respecto al promedio de trabajadores de la D. P. BPA Holguín es de un 17,39%, mientras que con respecto al total de encuestados representa un coeficiente de 59%; de ellos el 17,65% desea irse por motivos personales y un 41,18% por motivos laborales.

En cuanto al Índice de Fluctuación Particular con respecto al total de trabajadores es de 5,22% para los motivos personales, que resultaron ser el más bajo, pues los motivos laborales presentan un índice de 12.17%. (Anexo 24)

Por tanto, los resultados demuestran que las principales causas de abandono de la D. P. BPA Holguín continúan siendo las relacionadas con los motivos laborales que, aunque sigue prevaleciendo el bajo salario como principal problema, existen otras que no se exponen en los registros de personal.

Efectos de la fluctuación laboral

Entre las variables que pueden verse afectadas por la fluctuación laboral encontramos las siguientes:

Tabla # 12. Indicadores de utilización del fondo de tiempo laboral

Indicadores	U/M	2017	2018	2019
Fondo de tiempo máximo utilizable	H/D	29415	30171	31460
Fondo de tiempo utilizado	H/D	27047	27670	28542
Fondo de tiempo no utilizado	H/D	2368	2501	2918
Enfermedades	H/D	945	894	987
Licencias autorizadas	H/D	256	328	345

Elaboración propia a partir del registro de personal de la Dir. Prov. BPA Holguín

Tabla # 13. Comportamiento de los índices de utilización del fondo de tiempo

Índices	U/M	2017	2018	2019
Aprovechamiento	%	91,95	92,03	92,15
Utilización	%	91,92	92	91,8
Ausentismo	%	4,17	3,30	3,83

Elaboración propia a partir del registro de personal de la Dir. Prov. BPA Holguín

En el análisis de los resultados anteriores se puede comprobar, que el índice de aprovechamiento de la jornada laboral, en los tres años se comporta favorablemente, al permanecer por encima del parámetro establecido del 85%, donde el año de menor resultado fue 2017 con un índice de 91.95%, en el que solo se dejaron de utilizar 2368 H/D de las cuales 945 son por ausencias tales como enfermedad y licencias autorizadas y 256 por otras ausencias remuneradas dentro de estas encontramos licencias de maternidad y movilizaciones militares. Para el año 2018 se logró incrementar el índice al 92.03%, y para el 2019 al 92.15%.

Por otra parte, el índice de utilización del fondo de tiempo para los años analizados puede calificarse como próspero, puesto que este se mantienen por encima del 91% para los 3 años, lo que evidencia una situación favorable para la entidad; pues aunque se experimenta un crecimiento en poca medida entre el 2017 y el 2018, esto se debe en gran magnitud a la disminución de 51 hombres – días perdidos por enfermedad, así como el aumento de las 72 por licencias autorizadas, a pesar de

que las movilizaciones militares aumentaron en 56 hombres – días y se produjo una pérdida de 138 hombres – días por interrupciones laborales.

En cuanto al índice de ausentismo, hay que decir que, en el 2017 está por encima de lo esperado con un valor de 4.17%, al ser la causa más significativa los 945 hombres – días por enfermedad, pero ya en el 2018 y 2019 se comporta favorable debido a que la D. P. BPA Holguín cuenta con un rango para este índice, del 3 %. (*Anexo 25*)

Etapas 3: análisis de las variables independientes que inciden en la fluctuación laboral

Para el análisis de las variables independientes: motivación, satisfacción, clima y conflicto aplicamos una serie de encuestas con el objetivo de conocer la influencia de estas variables sobre la fluctuación laboral.

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

De los 34 encuestados, 16 son mujeres y 18 hombres, que representan el 47% y 53%, respectivamente.

El mayor por ciento de encuestados pertenece al grupo de edades de 25-36 y de 36-45, para un 68% y 21%, respectivamente. Según la categoría ocupacional, la mayor cantidad de encuestados, (26) poseen nivel superior, para un 76%, mientras que el 59% representa a los trabajadores con más de 10 años de actividad continua en la organización.

Análisis de la encuesta sobre necesidades para medir la motivación laboral

Esta encuesta (*Anexo 26*) se aplicó con el objetivo de indagar en el estudio de la motivación, ya que esta constituye un actor fundamental de la satisfacción laboral y del aumento de la productividad del trabajo.

Para su análisis se recurrió a las teorías de las necesidades mostradas por Abraham Maslow y Clayton Alderfer, las cuales se explicaron en el Capítulo 1.

En el estudio fue necesario recurrir a una clave y según los resultados de la encuesta (*Anexo 27*) se ordenaron las necesidades.

Asumiendo que las que prevalecen son las necesidades más insatisfechas y las más motivantes, se estableció el siguiente orden de insatisfacción.

Tabla # 14. Resultados de encuesta de necesidades según Maslow.

Necesidades	Mujeres	Orden	Hombres	Orden	Total	Orden de Insatisfacción
Fisiológica	50	2	52	2	102	2
Seguridad	51	1	53	1	104	1
Afiliación	51	3	50	3	101	3
Estima	48	4	51	4	99	4
Autorrealización	45	5	46	5	91	5

Elaboración propia a partir del resultado de la encuesta de motivación, donde 1 se corresponde a más insatisfechos y más alta motivación y 5 para los menos insatisfechos y de menor motivación.

Analizando los resultados según la jerarquía de necesidades propuestas por Maslow se observa que los encuestados no tienen el mismo orden planteado por él, pero se establecen las mismas necesidades primarias, siendo la necesidad de seguridad la que está en primer lugar y las fisiológicas en segundo lugar. En lo concerniente a las necesidades secundarias, los encuestados consideran las descritas por Maslow.

En la Tabla # 14 queda establecido el orden de insatisfacción de las necesidades de los trabajadores, donde la necesidad de seguridad es la más insatisfecha pero la más motivantes y la necesidad de autorrealización la menos insatisfecha y la que menos motiva, lo que indica que entre los elementos de mayor importancia para los encuestados se encuentra la seguridad de sus seres queridos y estar protegidos contra cualquier peligro; y entre los elementos de menor significación se encuentra la necesidad de establecer metas realistas y alcanzarlas y la satisfacción de terminar una actividad difícil.

Tabla # 15. Necesidades y orden de insatisfacción (Teoría de Alderfer)

Necesidades	Mujeres	Orden	Hombres	Orden	Total	Orden de Insatisfacción
Existencia	52	1	53	1	105	1
Relación	50	2	51	2	101	2
Crecimiento	47	3	48	3	95	3

Elaboración propia a partir del resultado de la encuesta de motivación, donde 1 se corresponde a más insatisfechos y más alta motivación y 5 para los menos insatisfechos y de menor motivación.

Como se puede apreciar los trabajadores de la institución consideran a las necesidades de existencia las de mayor motivación, siendo entonces las más insatisfechas, seguidas de las de relación, siendo estas últimas más motivadoras que las de crecimiento y por tanto más insatisfechas que estas, evidenciándose entonces que la teoría de Alderfer si se cumple. En este análisis no se reflejaron discrepancias en cuanto a los juicios expuestos por las mujeres y los hombres. En el software SPSS se alcanzó un nivel de fiabilidad de 0.774. (Anexo 28)

Análisis de la encuesta Satisfacción laboral

Esta encuesta se realiza con el fin de medir cómo se comporta la motivación y la satisfacción de los trabajadores en la entidad (Anexo 29). De los 34 encuestados, la categoría de mayor cantidad de trabajadores resultó ser el personal que posee nivel superior con 26 trabajadores para un 76% de ellos 11 mujeres y 15 hombres, cinco medio superior, además tres técnicos medios: 2 de servicio, que son hombres, que representan el 6% y 1 administrativo que es mujer.

La muestra que se seleccionó quedó constituida en su mayoría por trabajadores cuyo rango de edades oscila entre 25 y 36 años que son 23 personas, entre 36 y 45 se encuentran 7, entre 45 y 55 se encuestaron un total de 4 trabajadores.

La encuesta se aplicó para conocer el grado de satisfacción de los trabajadores y para procesarlas se utilizó el software SPSS para una mayor concordancia y fiabilidad. Las respuestas se agruparon para el análisis en muy mal, mal, regular, bien y excelente y su nivel de fiabilidad fue de 0,791. (Anexo 30)

De los encuestados calificaron de excelente la satisfacción en el trabajo un 26,5%, el 32,3% de bien, de regular para un 35,3% y de mal el 5,9%. Se pudo comprobar que la mayoría de los encuestados representado por 22 trabajadores alegó estar satisfecho en un 65% mientras que un 35% no está satisfecho en alguna medida con el trabajo que realiza lo que representa un total de 12 trabajadores.

El 14,8% de los trabajadores calificó de excelente la motivación hacia su puesto de trabajo, el 38,2% de bien y el 47% de regular. Por lo que predomina el criterio favorable, lo que conlleva a que el indicador se comporte de manera positiva.

En cuanto a la posibilidad de decidir cómo y cuándo deben realizar su trabajo, los encuestados evaluaron de excelente el 5,9%, de bien el 29,5%, el 44,1% de regular y el 20,5% de mal, predominando el criterio desfavorable.

En relación a la posibilidad de variar el contenido de su actividad, el 17,7% de los trabajadores califica de bien, el 55,9% de regular, el 11,8% considera esta posibilidad de mal y un 14,6% de muy mal.

Los encuestados evaluaron de bien la calificación y forma de dirigir de sus jefes, pues el 8,9% lo califica de excelente, el 70,6% de bien y el 20,5% de regular, por lo que prevalece la evaluación de bien.

Existen buenas relaciones de trabajo en el colectivo un 47% de los trabajadores consideran el predominio de bien y un 53% de excelente.

El salario que reciben por su trabajo pocas veces les permite satisfacer sus necesidades, los encuestados evaluaron el 5,9% de bien, el 23,5% lo considera regular, el 41,2% de mal y de muy mal un 29,4%.

Algunos de los encuestados expresaron que su salario no está de acuerdo con la actividad que realizan, donde el 11,7% de bien, el 32,3% de regular, el 26,5% de mal y el 29,5% de muy mal.

Relacionado a cuando plantean un criterio si es escuchado por la dirección el resultado es el siguiente, el 5,9% lo evaluó de excelente, el 61,7 % lo evaluó de bien, el 26,5% de regular y el 5,9% lo evaluó de mal por lo que predominó la evaluación de bien.

La seguridad obtuvo una evaluación de regular con un 8,8%, de bien con un 76,5% y el 14,7% de excelente por lo que se considera que existe una buena seguridad.

En cuanto a la comunicación el 29,4% la califican de excelente, de bien el 64,7% y de regular el 5,9%, logrando señalar que este indicador es favorable.

Se pudo precisar el orden de las puntuaciones en los elementos evaluados donde se clasifica de la forma siguiente, las mayores puntuaciones se encuentran entre bien y regular, le sigue excelente, mal y muy mal. Aunque esta encuesta demuestre que los

trabajadores alcanzan un nivel de satisfacción y motivación adecuada, la dirección debe continuar trabajando para poder alcanzar el nivel superior y aprovechar al máximo su recurso humano.

Análisis de la encuesta sobre el clima laboral

La encuesta aplicada para evaluar el clima laboral en la D. P. BPA Holguín es la que aparece en el (*Anexo 31*), la clave para clasificar las preguntas y los resultados obtenidos se encuentran en el (*Anexo 32*). Para obtener una mejor fiabilidad y concordancia las encuestas se procesaron en el software SPSS que arrojó una fiabilidad de 0.359. (*Anexo 33*) Para una mayor comprensión la encuesta se divide en dos sub-variables la de liderazgo que recoge las preguntas de la 1 a la 9 y la de reciprocidad de la 10 a la 13.

Sub-variable liderazgo

Los empleados de la D. P. BPA Holguín piensan que su jefe se preocupa por que entiendan bien su trabajo y porque se aporten ideas que mejoren la calidad, esto lo demuestra el por ciento que se obtuvo afirmando estos planteamientos el cual fue de un 76,5% y un 82,4% respectivamente, mientras que el otro 23,5% y el 17,6%, piensan lo contrario. El 100% de los encuestados manifestaron que sus compañeros aportan ideas para mejorar su trabajo.

El 47% plantea que a veces tienen muchas tareas que cumplir y no saben por dónde empezar mientras que el 53% cree lo contrario, por otra parte el 82,3% declara que sus compañeros son solidarios cuando alguien no sabe cómo hacer algo y el 17,7% sostiene que esto no es así.

La mayoría afirma que las tareas que se comienzan tienen una razón y que es del conocimiento de todos, así lo cree el 91,2%, el 94,1% cree que a los superiores se les puede decir lo que cada trabajador plantee y solamente el 14,7% considera que cuando tienen un problema de índole laboral nadie se interesa en resolverlo, y el 85,3% opina lo contrario, un 76,5% plantea que los compañeros adoptan posiciones sinceras cuando se analiza algún problema mientras que el otro 23,5% supone lo contrario.

Sub-variable reciprocidad

El 97,1% considera que los compañeros de trabajo no están pendientes de los errores de los demás, el 35,3% entiende que las personas que trabajan bien son reconocidas y un 76,5% que el desempeño de las funciones es correctamente evaluado. Un 52,9% entiende que se ofrecen buenas oportunidades de capacitación. Los resultados obtenidos demuestran que los encuestados se sienten a gusto con el director de la D. P. BPA Holguín, pues les brinda la posibilidad de sugerir ideas, aunque algunos de estos suponen que a los superiores solo se les puede decir lo que quieren escuchar. Hay que agregar que las relaciones entre los trabajadores de la instalación son bastante buenas pero la D. P. BPA Holguín debe prestar atención al reconocimiento que se les da a las personas que trabajan bien y a la capacitación.

Análisis de la encuesta de conflictos

Para la realización de este análisis se hizo necesario tener en cuenta una serie de elementos que pudieran favorecer la aparición de conflictos intergrupales. (Anexo 34). Para el procesamiento de los datos de la encuesta se utilizó el software SPSS para contar con una mayor concordancia y fiabilidad la cual fue de 0.771. (Anexo 35) A continuación se muestra el comportamiento de los elementos relacionados con la generación de conflictos, los cuales se agrupan en las clasificaciones de afecta muy poco, afecta poco, en alguna medida y afecta mucho.

El 55,8% de los encuestados afirman que las diferencias de las características personales afectan muy poco, el 32,4% considera que afecta poco y el 11,8% presume que afecta en alguna medida.

En cuanto al grado de motivación que sienten hacia su trabajo el 38,2% respondió que afectaba mucho, el 20,6% entiende que afecta en alguna medida y el 26,5% considera que afecta poco y el 14,7% que afecta muy poco.

En relación al modo de comunicación que se emplea el 41,1% considera que afecta en alguna medida y 20,6% presume que afecta poco y el 38,3% afecta muy poco.

El 20,5% considera que afecta mucho, el 35,2% considera que afecta en alguna medida la forma que se utiliza para dirigir, y el 29,5% estima que afecta muy poco, aunque el 14,8% supone que afecta poco.

Mientras tanto, el 20,5% cree que la participación en la toma de decisiones afecta mucho, el 44,1% afecta en alguna medida, el 17,7% considera que afecta poco y muy poco en cada uno.

El 38,2% considera que las relaciones entre compañeros afectan en alguna medida, el 35,3% afirma que afecta muy poco, solo el 14,7% cree que afecta mucho, mientras que el 11,8% declara que afecta poco.

La cultura de la D. P. BPA Holguín es algo que afecta en alguna medida al 44,1% de los encuestados, y un 35,3% considera que afecta muy poco y un 20,6% opina que afecta poco.

El 5,9% considera que la manera en que se organiza la D. P. BPA Holguín afecta mucho, el

44,1% de los encuestados admite que afecta en alguna medida, el 26,5% supone que afecta muy poco y el 23,5% afirma que afecta poco.

El 26,5% de encuestados consideran que el sistema de estimulación empleado afecta en alguna medida, el 47,1% considera que afecta mucho, mientras que el 17,6% y el 8,8% aseguran que afecta poco o muy poco respectivamente.

La distribución de recursos que se encuentran escasos puede generar conflicto, debido a que el 32,3% afirma que afecta en alguna medida a los trabajadores de la D. P. BPA Holguín, y un 35,3% asegura que lo afecta mucho, por otro lado el 20,6% considera que afecta muy poco y el 11,8% afirma que afecta poco.

La experiencia laboral afecta muy poco al 29,5%, mientras que el 26,5% considera que afecta en alguna medida, el 41,1% afecta poco y el 2,9% cree que afecta mucho.

Los encuestados plantean que el salario que reciben afecta mucho al 79,4 % y en alguna medida al 5,9%, además el 8,8% afirma que afecta muy poco y el 5,9% constata que afecta poco.

Las creencias religiosas afectan en un 91,2% muy poco, el 5,9% y el 2,9% de los encuestados considera que afecta poco o en alguna medida respectivamente.

El 14,7% considera que la edad de los trabajadores afecta en alguna medida, mientras que el 32,4% manifiesta que afecta poco y por otro lado el 52,9 % considera que afecta muy poco.

Los encuestados plantean que el grado de escolaridad afecta mucho al 14,7% y en alguna medida al 11,7%, además el 44,1% afirma que afecta muy poco y el 29,5% constata que afecta poco.

En cuanto al color de la piel y el sexo no constituyen elementos dentro de la D. P. BPA Holguín que generen algún tipo de conflicto intergrupales.

Del total de encuestados el 23,5% considera que estos conflictos se manifiestan generalmente entre jefe-subordinado, un 5,9% entre subordinado-subordinado y un 70,6% entre ambos. Aunque estos elementos no han causado ninguna irregularidad dentro de la D. P. BPA Holguín y solo afecten en alguna medida a las relaciones dentro de la organización, se deben tener muy en cuenta.

Se le debe prestar atención al sistema de estimulación empleado, el salario que reciben los empleados, así como la distribución de los recursos escasos, ya que pueden convertirse en riesgos para el desempeño de la D. P. BPA Holguín.

Etapas 4: estrategias para la solución de los problemas detectados

Con el objetivo de formular las estrategias que le permitan a la organización dar solución a los problemas detectados, se definió la misión y visión del Sistema de Gestión de Recursos Humanos.

Formulación de la misión y visión del área de recursos humanos de la organización

Misión

Promovemos el desarrollo técnico de los empleados para lograr el mejor rendimiento, así como elevar sus competencias laborales, asegurando el nivel de formación requerido por el personal, para lograr el mejor desempeño de sus funciones y la utilización racional de la fuerza de trabajo sobre la base de la planificación de los recursos materiales y financieros necesarios, que propicien el incremento de la productividad y la disminución de los gastos.

Visión

Somos un departamento que gestiona el personal necesario para la institución, y favorece el desarrollo del factor humano para movilizarlo teniendo en cuenta los objetivos de la organización.

Diagnóstico estratégico interno y externo

Con el propósito de evaluar la situación general de la D. P. BPA Holguín, se confeccionaron la matriz de evaluación de factores internos (MEFI) y la matriz de Evaluación de factores externos (MEFE), se listan los factores internos y externos que inciden en la gestión de los recursos humanos en la D. P. BPA Holguín:

Fortalezas.

- Alto por ciento de profesionales
- Personal relativamente joven
- Ubicación geográfica
- Índice de jerarquización
- Antigüedad
- Implicación del personal en el proceso de los servicios
- Clima laboral
- Conflicto laboral
- Satisfacción y motivación

Debilidades

- Elevado índice de fluctuación laboral
- Incumplimiento de la plantilla aprobada
- Condiciones de trabajo
- Bajos salarios en correspondencia con la actividad que realizan
- Mala actitud hacia el trabajo

Oportunidades

- Implementación de un nuevo sistema de pagos
- Incremento del nivel cultural de la fuerza de trabajo en el país
- Fuerza de trabajo joven y calificada graduada de la universidad y los politécnicos
- Posibilidad de preparación y desarrollo del personal en la entidad
- Posibilidades de superación que brinda el territorio

Amenazas

- Salidas del país

- Fuentes de empleo más atractiva
- Nuevas oportunidades que ofrece el trabajo por cuenta propia
- Existencia de otras empresas con mejor sistema de estimulación
- Empresas que brindan transporte a sus trabajadores

Después de listar los factores internos y externos se elaboró la MEFI (*Anexo 36*) y la MEFE (*Anexo 37*) en ambos casos, o sea tanto interna como externamente la D. P. BPA Holguín tiene una situación favorable, predominando las fortalezas y las oportunidades respectivamente.

Las fortalezas que predominan son:

- Alto por ciento de profesionales
- Personal relativamente joven
- Clima laboral
- Conflicto laboral
- Satisfacción y motivación

Las oportunidades que predominan son:

- Implementación de un nuevo sistema de pagos en el sector
- Incremento del nivel cultural de la fuerza de trabajo en el país
- Fuerza de trabajo joven y calificada graduada de la universidad y los politécnicos
- Posibilidades de superación que brinda el territorio

Matriz Interna – Externa

Para dar una visión más amplia del análisis de los factores del entorno que rodean al recurso humano tanto dentro como fuera de la D. P. BPA Holguín se realizó la matriz Interna – Externa. (*Anexo 38*). De acuerdo con el resultado obtenido se deben de aplicar estrategias de resistencia, es decir aprovechar las oportunidades que ofrece el entorno; mejorando las debilidades, manteniendo las fortalezas ya existentes y logrando tener siempre motivado al personal para poder aprovechar al máximo el recurso humano de la D. P. BPA Holguín.

Matriz DAFO

Se elaboró la matriz DAFO, a partir de los resultados de las matrices anteriores.

Mediante la cual se determinó que el área de recursos humanos se ubica en el cuadrante de las Estrategias ofensivas (FO), es decir que se debe mantener y fomentar las fortalezas para aprovechar las oportunidades que brinda el medio exterior. (Anexo 39)

Estrategias a implementar

1. Conservar las vías y mecanismos de participación de los trabajadores en la toma de decisiones.
2. Desplegar un proceso de formación y progreso profesional orientado a estimular el desarrollo continuo de las competencias laborales de los trabajadores y su promoción.
3. Avalar una adecuada combinación de los estímulos materiales y morales.
4. Ampliar la posibilidad de preparación y desarrollo del personal en la entidad. Utilizar el nuevo sistema de pago para evitar la salida del personal joven.
6. Tener la ubicación geográfica de la D. P. BPA Holguín como prioridad para insertar a los trabajadores en las posibilidades de superación que brinda el territorio.

CONCLUSIONES

El desarrollo de la investigación en la D.P. BPA Holguín permitió arribar a las siguientes conclusiones:

1. Hay constancia de una base teórica conceptual sobre la Gestión de los recursos humanos sustenta las investigaciones que se realizan en las organizaciones.
2. La aplicación del procedimiento (Hernández Vila (2007)), permitió determinar las principales causas que contribuyen al alto índice de fluctuación laboral, entre ellas los bajos salarios, la desmotivación con el trabajo realizado, las condiciones de trabajo y la mala actitud hacia el trabajo.
3. Constan altos niveles de fluctuación laboral en la D. P. BPA Holguín, así como fluctuantes potenciales.
4. Los índices de aprovechamiento de la jornada laboral, el de utilización y el de ausentismo analizados en los tres años, presentan una situación favorable.
5. La teoría de la motivación de Abraham Maslow no se cumple en su totalidad, ya que las necesidades referidas a la seguridad tienen mayor motivación para los encuestados, aunque sí prevalecen como más descontentas las necesidades de primer orden y, por lo tanto, son las más motivantes, y la de Alderfer cumple el orden planteado por él.
6. El estudio de las variables independientes satisfacción, clima y conflicto laboral proyectó resultados favorables, aunque teniendo aspectos negativos que influyen en el desempeño laboral, como: la inconformidad con los salarios que reciben, la capacitación y el reconocimiento a las personas que trabajan bien.
7. El análisis interno refleja una situación propicia con predominio de las fortalezas y, en el externo de las oportunidades; la institución se ubica en el cuadrante FO de la matriz DAFO que encomienda seguir estrategias ofensivas, y en el cuadrante V de la matriz interna – externa, que propone estrategias de resistencia.

RECOMENDACIONES

Después de aplicar el procedimiento (Hernández Vila (2007)) en la Dirección Provincial del BPA Holguín, a partir de los resultados obtenidos se le recomienda a la institución lo siguiente:

- Mostrar los resultados de la investigación al Consejo de Dirección de la D. P. BPA Holguín para que se tomen decisiones que favorezcan a la solución de los problemas detectados.
- Incluir en los planes de la organización la mejora de las condiciones de trabajo.
- Realizar estudios periódicamente de la fluctuación potencial en la institución para detectar las posibles bajas y evitar que se hagan reales.
- Perfeccionar el sistema de salario para lograr una mayor satisfacción y motivación en los trabajadores.
- Dar a conocer y reconocer a las personas que trabajan bien e incrementar las oportunidades de capacitación.
- Utilizar mejores técnicas y métodos de reclutamiento que ayuden a motivar a las personas a ser parte de la D. P. BPA Holguín y lograr que se cubra la plantilla.
- Hacer estudios sistemáticos acerca de las variables independientes en la entidad, para conocer su comportamiento e influencia en los trabajadores.
- Efectuar las estrategias del cuadrante fortalezas-oportunidades en que se ubica el área para perfeccionar los problemas existentes en el Sistema de Gestión del Capital Humano y disminuir los niveles de fluctuación laboral.

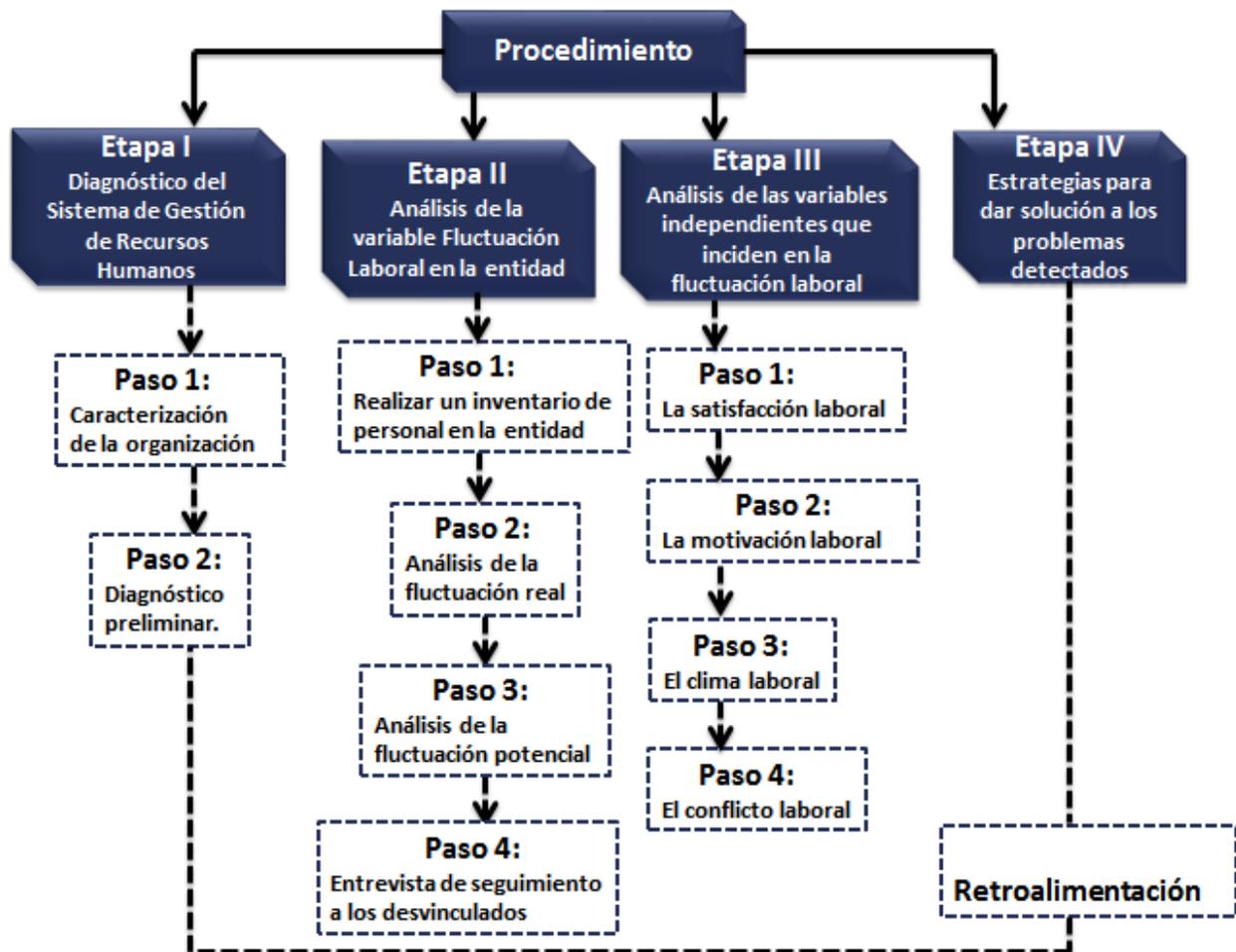
BIBLIOGRAFÍA

- Arias Galicia, Fernando. (1990). *Administración de Recursos Humanos* (Trillas Ed.).
- Avila Leyva, Nilsa Susana y González Velázquez, Mirna Lázara. (2018). Procedimiento para el Análisis del Aprovechamiento del Capital Humano y la Fluctuación Laboral en Organizaciones Cubanas. *Observatorio de la Economía Latinoamericana*, ISSN: 1696-8352.
- Chiavenato, Idalberto. (1988). *Administración de Recursos Humanos* (McGRAW-HILL/INTERAMERICANA Ed.). México.
- Chiavenato, Idalberto. (1990). *Administración de Recursos Humanos* (Atlas Ed.). México.
- Chiavenato, Idalberto. (2000). *Administración de Recursos Humanos* (McGRAW-HILL/INTERAMERICANA Ed. Quinta ed.). Colombia.
- Chiavenato, Idalberto. (2007). *Administración de Recursos Humanos, El Capital Humano de las Organizaciones* (McGRAW-HILL/INTERAMERICANA Ed. Octava ed.). México.
- Chiavenato, Idalberto. (2011). *Administración de Recursos Humanos, El Capital Humano de las Organizaciones* (McGRAW-HILL/INTERAMERICANA Ed. Novena ed.). México.
- Duran Latourt, Carlos Manuel. (2005). *Análisis de la Fluctuación Laboral en el Hospital Clínico Quirúrgico "Lucía Iñiguez Landín"*. Tesis de Maestría.
- Espasandín Delgado, Katileidys. (2010). *Fundamentos Teóricos Relacionados con la Fluctuación Laboral en las Organizaciones*:
<http://www.monografias.com/trabajos81/fundamentosteoricorelacionadosfluctuacionlaboral/fundamentos-teoricorelacionadosFluctuaciónlaboralf.shtml>.
- García Schweret, Pablo. (1985). *La Fluctuación de Personal en la Empresa* (Sociales, Ciencias Ed.). La Habana.
- García Solarte, Mónica. (2009). Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual. *Cuadernos de Administración*(42), 43-61, ISSN: 0120-4645.
- González Fernández, Margarita. (2018). Detalles de la fuerza laboral cubana en la actualidad. *Granma*.
- Hernández Vila, Margarita (2007). Análisis de la Fluctuación Laboral en el Hospital Clínico Quirúrgico "Lucía Iñiguez Landín". Trabajo de Maestría. Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya", Facultad de Ciencias Económicas.
- Mike Chávez, Cesar. (2009). *Clima laboral en las Organizaciones*:
<http://www.monografias.com/trabajos71/climalaboralorganizaciones/clima-laboral-organizaciones.shtml>.
- Montoya Agudelo, César Alveiro y Boyero Saavedra, Martín Ramiro. (2016). El Recurso Humano como elemento fundamental para la Gestión de Calidad y la Competitividad Organizacional. *Visión de Futuro*, 20(2), 1-20, ISSN: 1669-7634.

- Morales Cartaya, Alfredo. (2006). *Gestión Integral de los Recursos Humanos*. La Habana.
- Peña Nieves, Reydel. (2009). *Generalidades sobre la Gestión Moderna de Recursos Humanos*:
<http://www.monografias.com>.
- Ramírez, José. (2006). *Administración de Recursos Humanos*. Venezuela:
<http://www.monografias.com>.
- Robbins, Stephen P. (1999). *Comportamiento Organizacional* (Prentice Ed.). México.
- Rodríguez, A. (2012). *Acciones para la disminución de los índices de fluctuación laboral en la Unidad Básica de Producción Cooperativa Luis Peña. Trabajo de Diploma en opción al título de Ingeniero en Procesos Agroindustriales*. Tunas, Cuba.
- Rodriguez Lagual, Yndra Lucia. (2013). *Gestión de Recursos Humanos*:
<https://www.eoi.es/blogs/madeon/index.php?author=3728>.
- Sainz Fuertes, Antonio. (1994). *La Gestión de Recursos Humanos en la Empresa*. España.

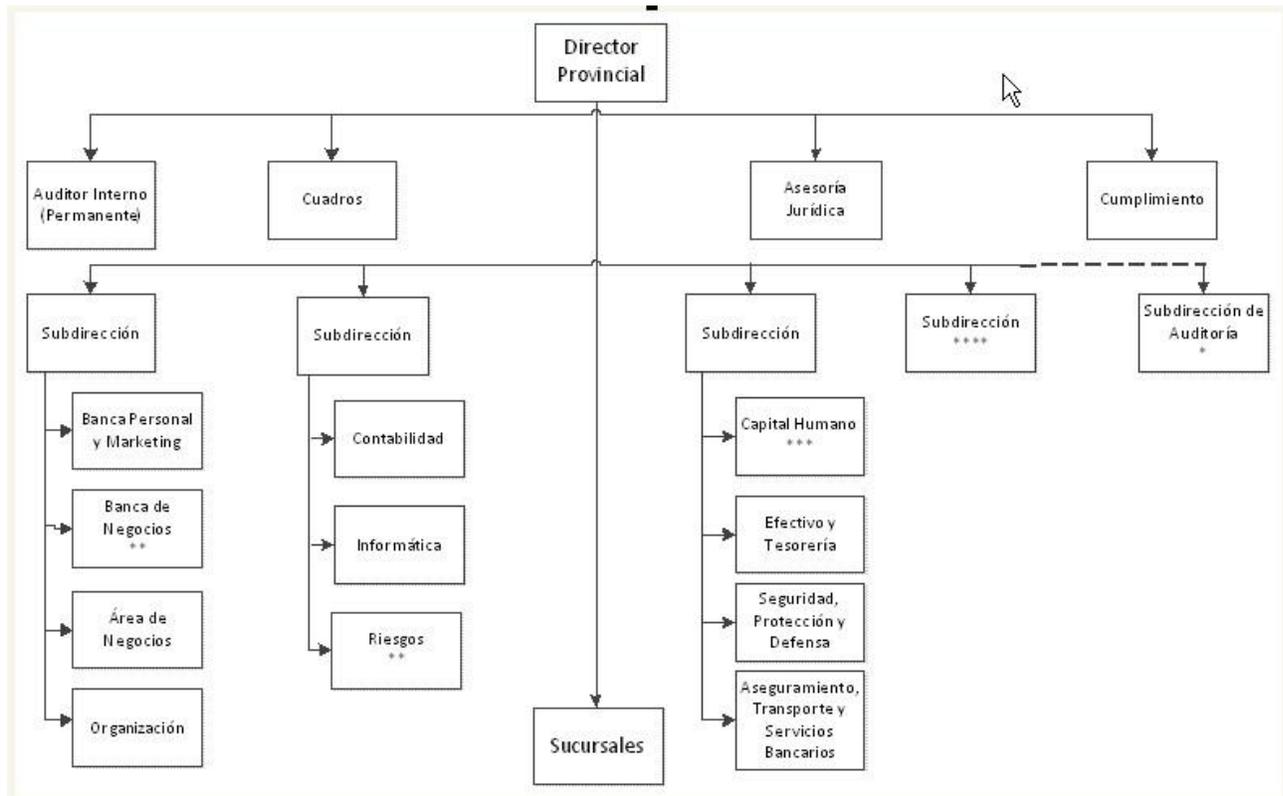
ANEXOS

Anexo 1. Procedimiento para el análisis de la Fluctuación Laboral



Fuente: Hernández. 2007

Anexo 2. Organigrama de la D.P. BPA Holguín



Anexo 3. Encuesta para determinar el coeficiente de competencia de los expertos

Usted ha sido seleccionado como un posible experto acerca de la relevancia del tema “Análisis de Fluctuación Laboral”, sobre el cual se aplicará una metodología para el análisis de las causas que generan el alto índice de fluctuación laboral en la D. P. BPA Holguín y se formularán estrategias que contribuyan a su disminución. Antes de completar la encuesta de criterio de expertos, quisiéramos determinar su competencia en el área antes mencionada de modo tal que pudiéramos reforzar la validez del instrumento de investigación. Agradecemos que dentro de sus múltiples tareas haya dedicado tiempo a responder las encuestas y ayudar a completar, de este modo, nuestro estudio.

Datos generales del encuestado

Nombre y Apellidos:

¿Ocupa algún cargo? Sí — No —

En caso de sí, diga cuál es.

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

Fluctuación Laboral. Observe que en la escala que presentamos, su conocimiento acerca del tema va de 1 a 10.

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

¿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 D. P. BPA

Holguín

Estudios Realizados sobre el tema

Su conocimiento del estado actual del problema a nivel nacional

Muchas gracias...

Anexo 4. Procesamiento de los datos según los expertos

Expertos	G.C.I	F1	F2	F3	F4	F5
1	10	0	1	1	3	2
2	10	2	1	1	3	2
3	9	0	1	1	3	0
4	10	1	1	1	1	2
5	9	2	1	1	3	2
6	7	0	1	2	3	0
7	7	0	1	2	3	0
8	8	1	1	1	1	0

Fuente: resultados de la encuesta aplicadas a los expertos

Leyenda:

G.C.I: Grado de competencia e información, escala 1 al 10

F1; F2... Fn: Fuentes de argumentación

Valores: 1 Alto; 2 Medio; 3 Bajo

Anexo 5. Resultado del método de experto

Expertos	KC	KA	K	Grado de competencia	F1	F2	F3	F4	F5
1	1	0,635	0,8175	alta	0	0,4	0,05	0,025	0,16
2	1	0,795	0,8975	alta	0,16	0,4	0,05	0,025	0,16
3	0,9	0,475	0,6875	media	0	0,4	0,05	0,025	0
4	1	0,86	0,93	alta	0,2	0,4	0,05	0,05	0,16
5	0,9	0,795	0,8475	alta	0,16	0,4	0,05	0,025	0,16
6	0,7	0,465	0,5825	media	0	0,4	0,04	0,025	0
7	0,7	0,465	0,5825	media	0	0,4	0,04	0,025	0
8	0,8	0,7	0,75	media	0,2	0,4	0,05	0,05	0

Cantidad de expertos con competencia alta: 4

Cantidad de expertos con competencia media: 4

Cantidad de expertos con competencia baja: -

Leyenda:

Kc: es el coeficiente de Conocimiento

Ka: es el coeficiente de Argumentación

K: coeficiente de Competencia, se determina mediante la expresión $K = 0,5$

$(K_a + K_c)$

Donde los niveles de competencia se clasifican en:

-Alta: $0,8 \leq K < 1,0$

-Media: $0,5 \leq K < 0,8$

-Bajo: $K < 0,5$

Anexo 6. Cuestionario para determinar el coeficiente de competencia de los expertos

Estimado colega:

Se está realizando una investigación sobre la Fluctuación Laboral y se necesita su cooperación y sinceridad para ello. Muchas gracias.

1. ¿Considera usted a la Fluctuación Laboral como un problema existente en la Gestión de los Recursos Humanos en la D. P. BPA Holguín?

a) Sí----- b) No -----

2. En caso de marcar Sí, a continuación plantee las principales causas que originan una elevada fluctuación laboral en la D. P. BPA Holguín. Marque con un número del 1-8 el orden de importancia, conociendo que el rango de evaluación es en orden ascendente. (1 la más importante y así sucesivamente hasta la 8 la menos importante)

No. Causas

1

2

3

4

5

6

7

8

Por su colaboración:

“Muchas gracias”

Anexo 7 Encuesta para el diagnóstico preliminar

Marque con una X cuales de estos problemas están presentes en la D. P. BPA Holguín:

No.	EXPERTOS/CAUSAS	P1
1	Deficiente reclutamiento	
2	Mala selección del personal	
3	Mala actitud hacia el trabajo	
4	Insatisfacción con el trabajo realizado	
5	Elevada fluctuación laboral	
6	Estado de ánimo desfavorable ante el trabajo	
7	Poca dedicación al trabajo	
8	Elevado índice de ausentismo	
9	Deficientes condiciones de trabajo	
10	Desmotivación con el trabajo	
11	Inconformidad con los métodos de dirección	
12	Malas relaciones en el colectivo	
13	Poca comunicación entre los trabajadores	
14	Bajos salarios	
15	No hay beneficios en trabajar aquí	
16	Distancia de la empresa	
17	Indisciplina laboral	
18	Malas relaciones jefe subordinado	
19	Conflictos entre los trabajadores	

Anexo 8. Matriz de Juicio

Causas/Expertos	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	Rij
Mala selección del personal	3	5	3	3	4	3	4	25
Desmotivación con el trabajo	3	3	3	3	3	3	3	21
Deficientes condiciones de trabajo	4	4	4	3	4	4	5	28
Bajos salarios	1	2	1	2	1	1	1	9
Mala actitud hacia el trabajo	1	2	2	1	2	3	2	13

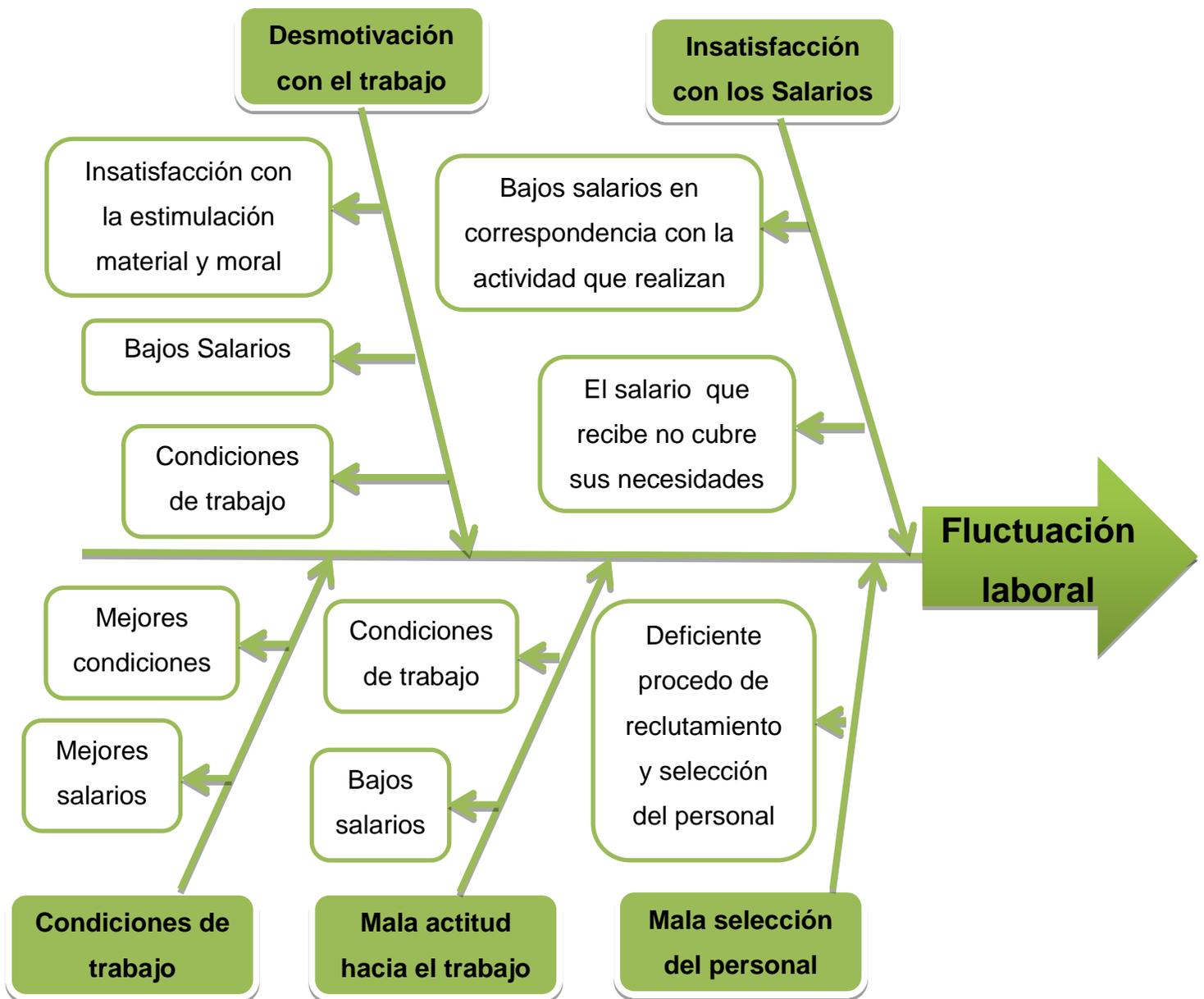
Fuente: elaboración propia a partir de la información obtenida de las encuestas aplicadas a los expertos

Anexo 9. Nivel de concordancia

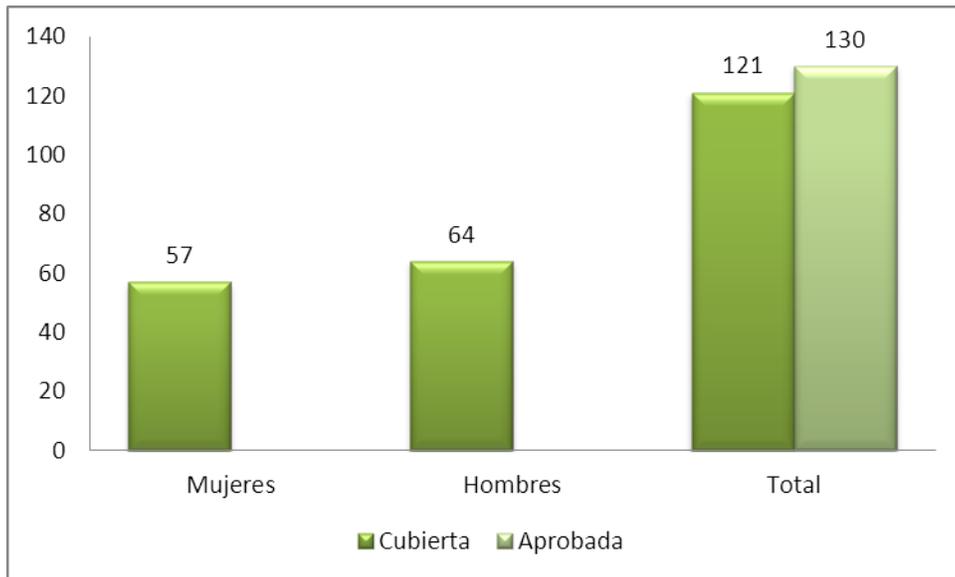
Causas/Expertos	Criterios en Contra	Representación en (%)
Mala selección del personal	3	57,14
Desmotivación con el trabajo	0	100,00
Deficientes condiciones de trabajo	2	71,43
Bajos salarios	2	71,43
Mala actitud hacia el trabajo	3	57,14

Fuente: elaboración propia a partir de la información obtenida de las encuestas aplicadas a los expertos

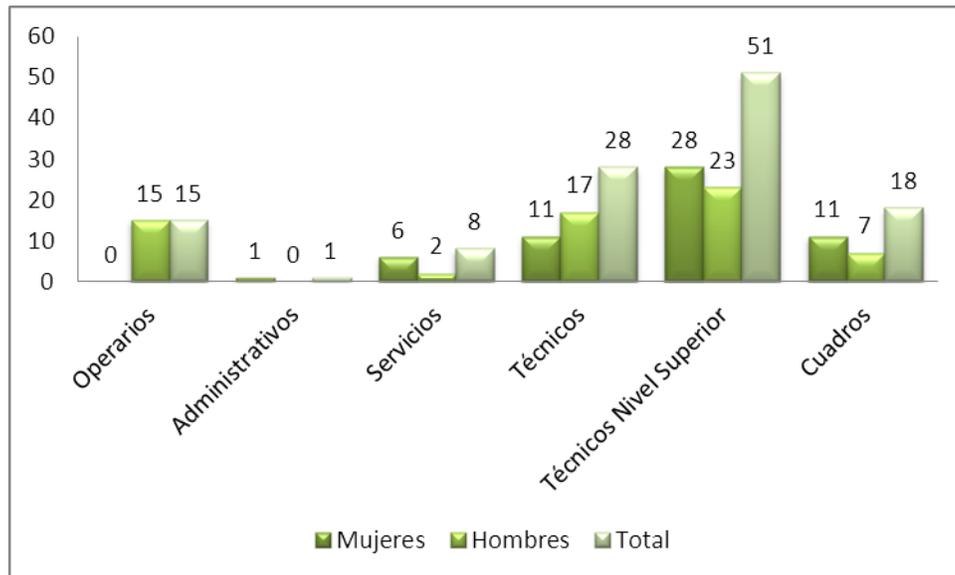
Anexo 10. Diagrama de Ishikawa



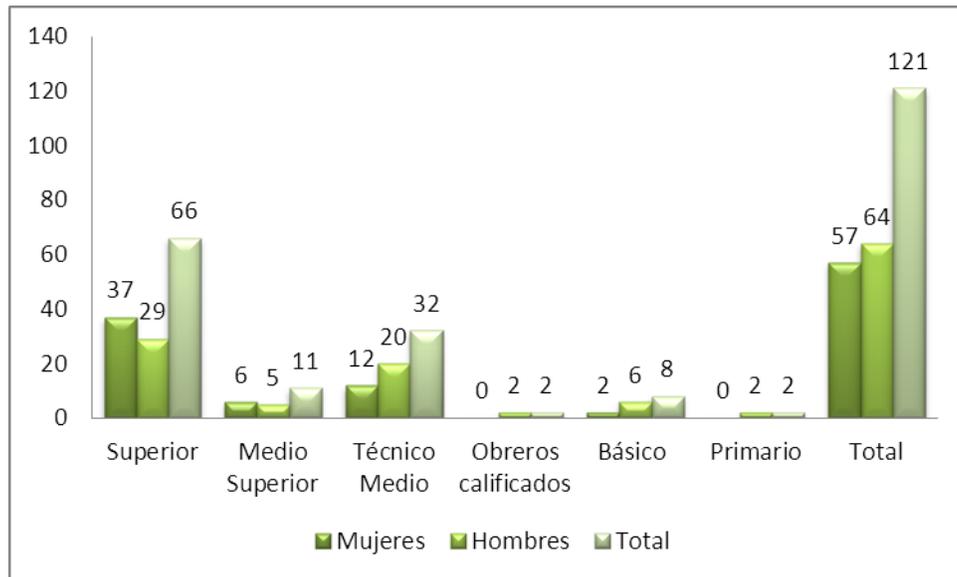
Anexo 11. Estado de cumplimiento de la plantilla.



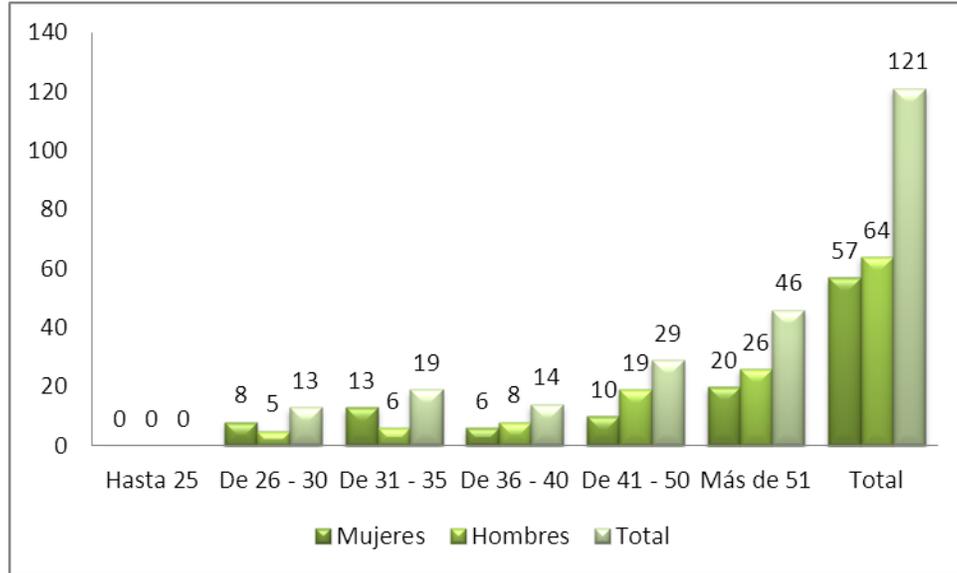
Anexo 12. Distribución de la plantilla por sexo.



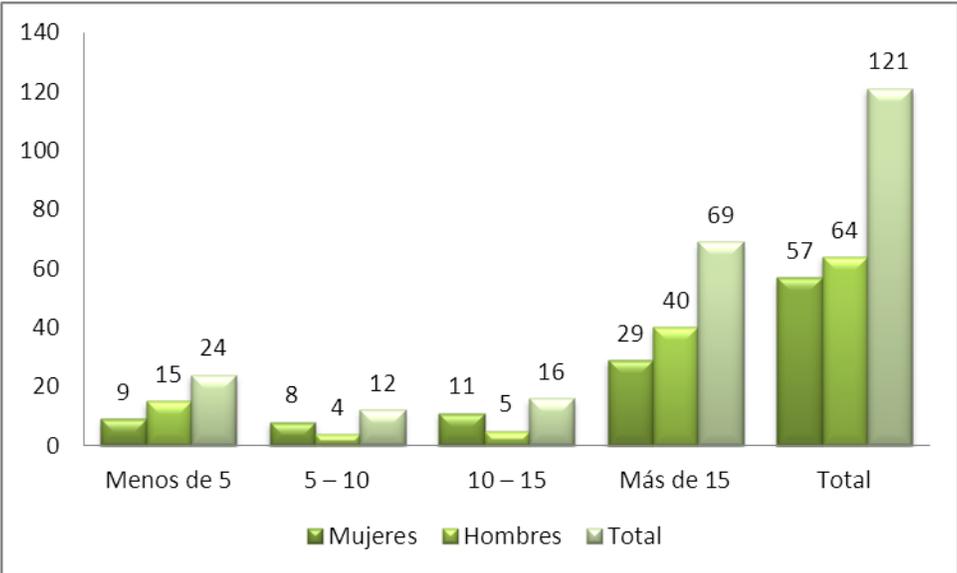
Anexo 13. Composición de la plantilla por el nivel de escolaridad alcanzado.



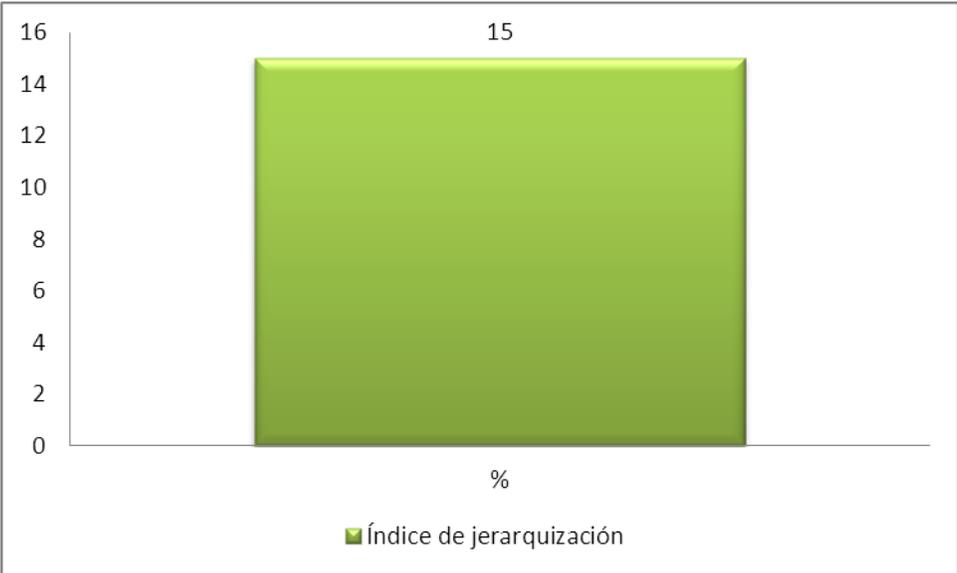
Anexo 14. Distribución de edades.



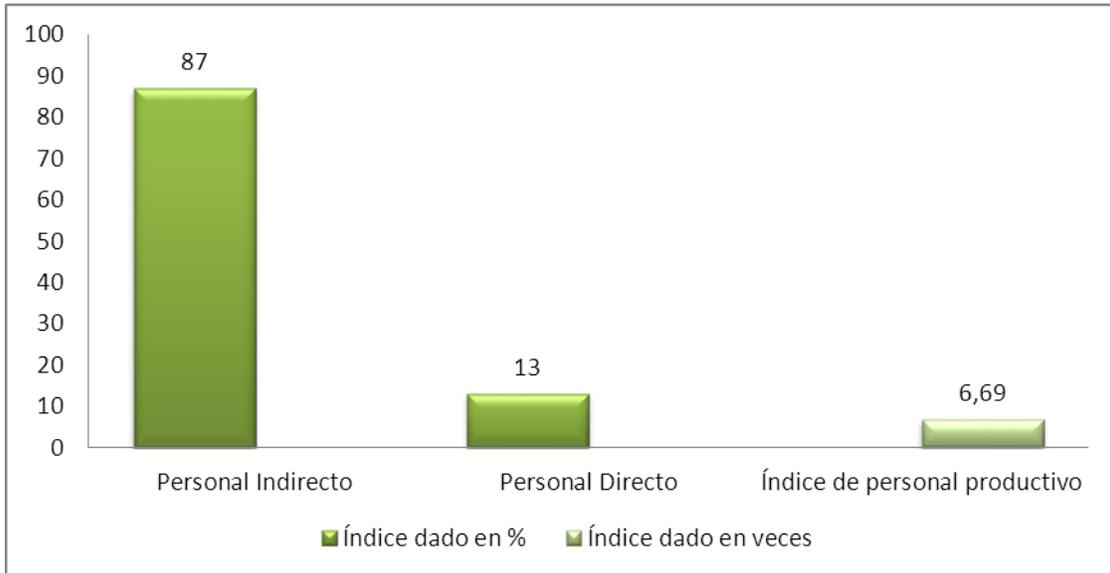
Anexo 15. Antigüedad de los trabajadores.



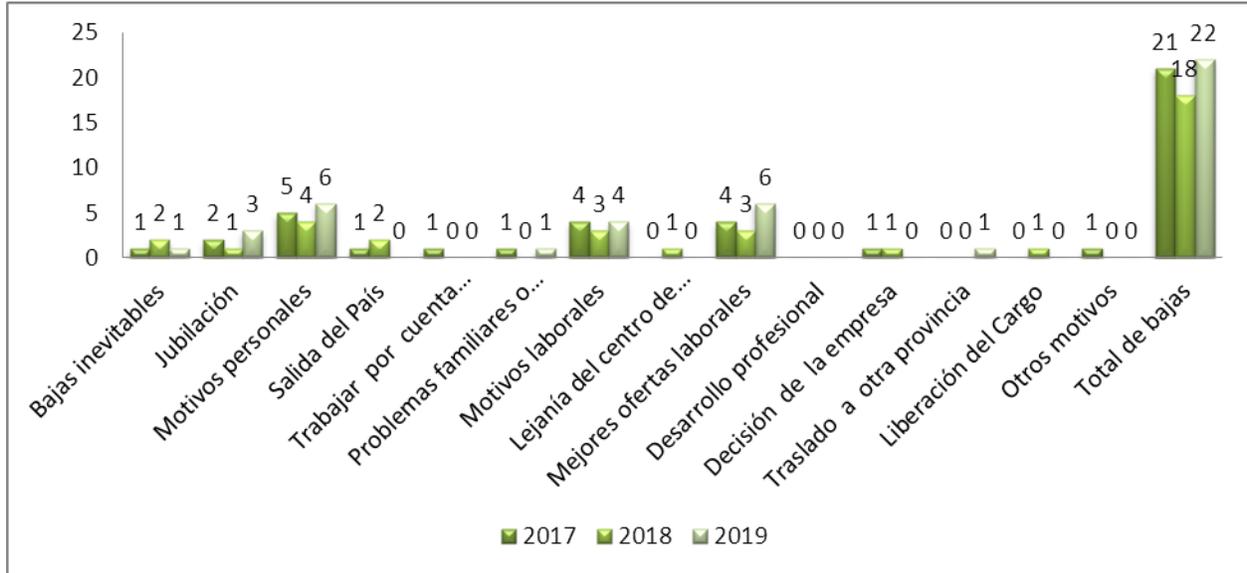
Anexo 16. Índice de jerarquización



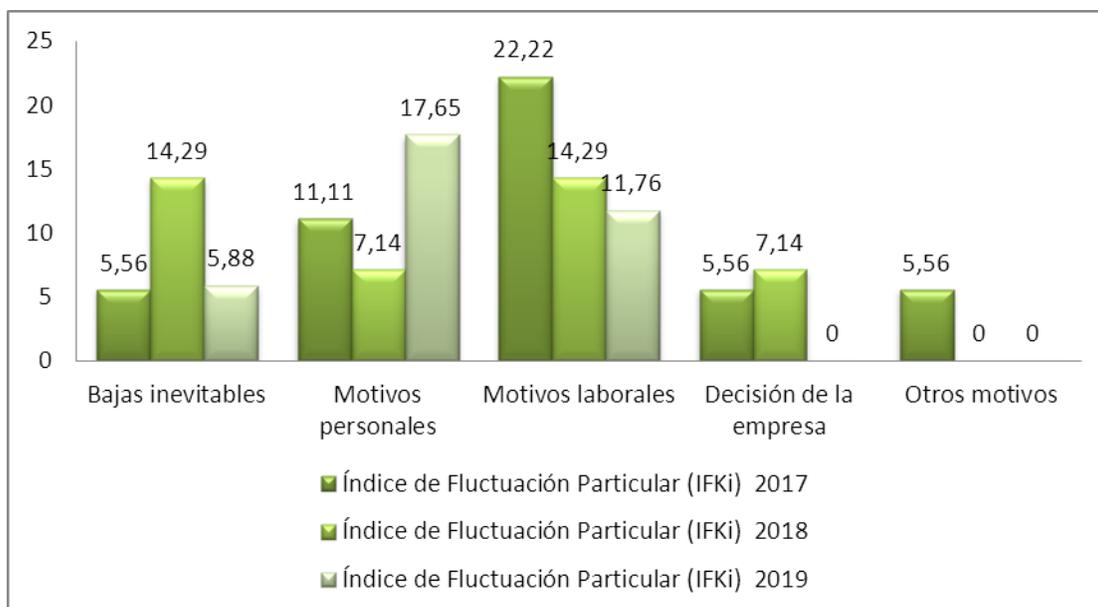
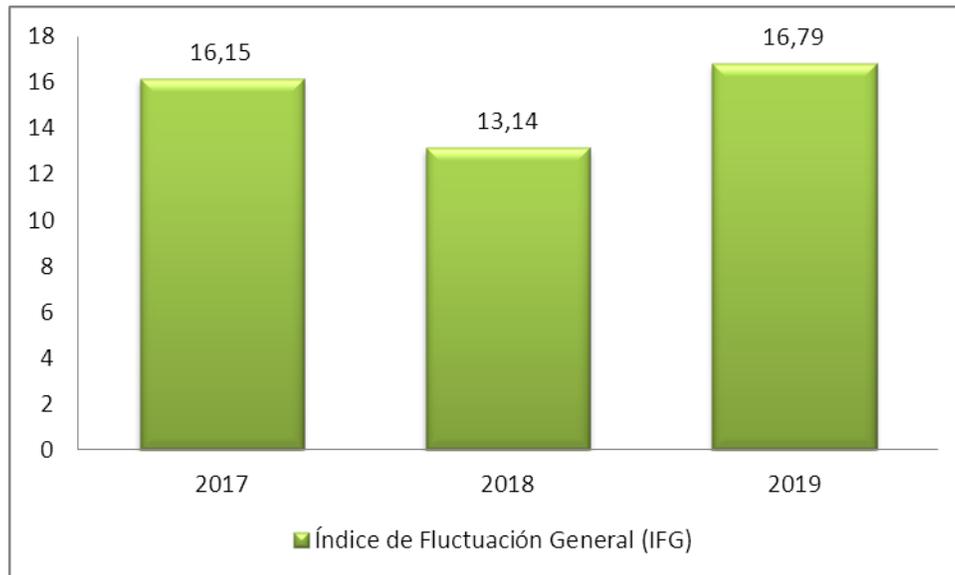
Anexo 17. Grado de implicación del personal en el proceso los servicios.

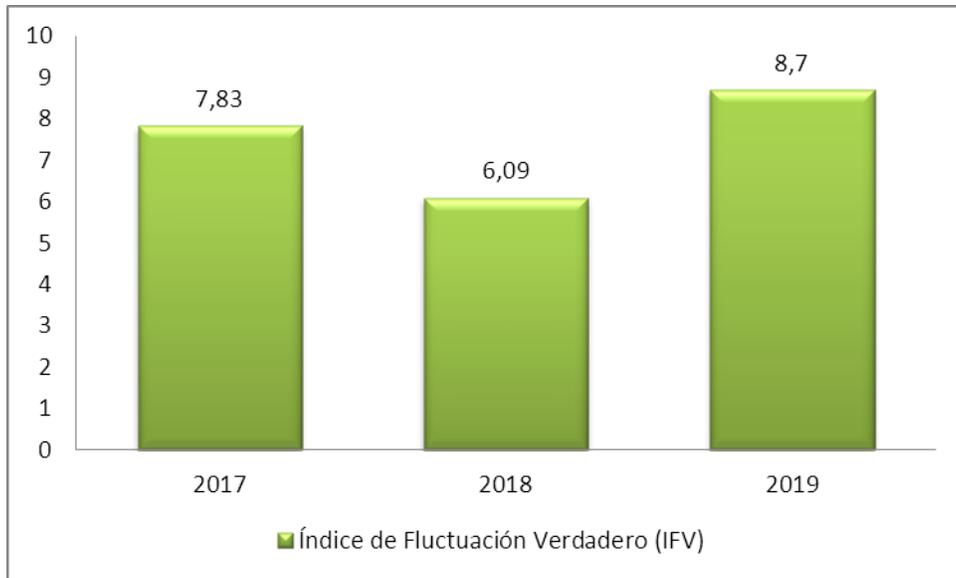


Anexo 18. Motivos de las bajas.

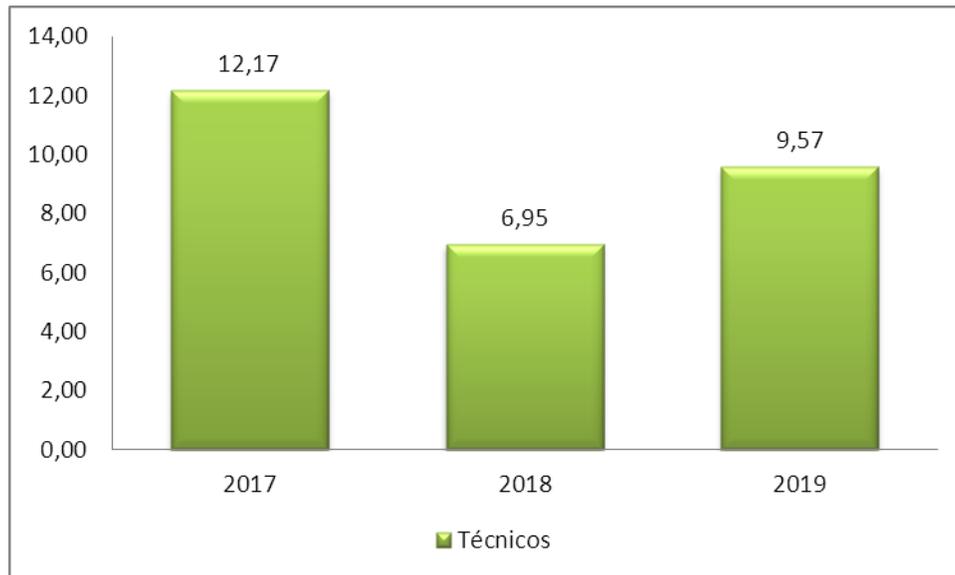


Anexo 19. Comportamiento de los índices de fluctuación real.





Anexo 20. Coeficiente de rotación en los puestos de trabajo.



Anexo 21. Tamaño de la muestra.

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

Leyenda:

n: tamaño de la muestra

N: tamaño de la población

d: error máximo permisible

p: probabilidad de éxito

q: (1-p)

α : nivel de confianza

Z al cuadrado: distribución normal

Adaptada a este caso los valores serán:

N: 121 n: ? d: 0,1 p: 0,5 q: 0,5 α : 0,05

Sustituyendo los valores en la expresión estadística quedaría:

$$n = \frac{4*0.5*0.5*121}{(0.10)^2 *(121-1)+4*(0.5)*(0.5)}$$

$$n = \frac{121}{0.01*120+1}$$

$$n = \frac{121}{1.2+1}$$

$$n = \frac{121}{2.2}$$

$$n = 55$$

Anexo 22. Encuesta de fluctuación potencial.

Compañero trabajador (a):

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

¡Muchas gracias!

Datos generales:

Edad _____ Sexo _____ Nivel escolar _____

1. ¿Ha pensado abandonar este centro? Si _____ No _____

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

Atención a menores y otros familiares _____ Problemas de vivienda _____

Lejanía del centro de trabajo _____ Carencia de círculos infantiles o seminternados _____

Inconveniencia con el horario de trabajo _____ Trabajar fuera de la especialidad _____

Inconformidad con el salario _____ Falta de estímulo material _____

Escasa posibilidad de superación _____ Inconformidad con los métodos de dirección _____

Deficiente organización del trabajo _____ Otras ¿Cuáles? _____

3. ¿Por qué no se ha marchado todavía? _____

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

Si _____ No _____

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

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

Anexo 23. Nivel de fiabilidad según el software SPSS de la encuesta sobre fluctuación potencial.

Estadísticos descriptivos

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación típica
¿Ha pensado usted abandonar este centro?	34	1	2	1,45	0,506
¿Qué motivos ha provocado este deseo?	34	1	3	2,02	0,952
¿Usted ha hecho alguna gestión para trabajar en otro lugar?	34	1	2	1,76	0,424
¿Qué edad tiene usted?	34	26	55	38,36	10,381
¿Cuál es su sexo?	34	1	2	1,56	0,505
¿Cuál es su nivel de instrucción?	34	1	4	3,64	0,835
N válido (según lista)	34				

Análisis de fiabilidad

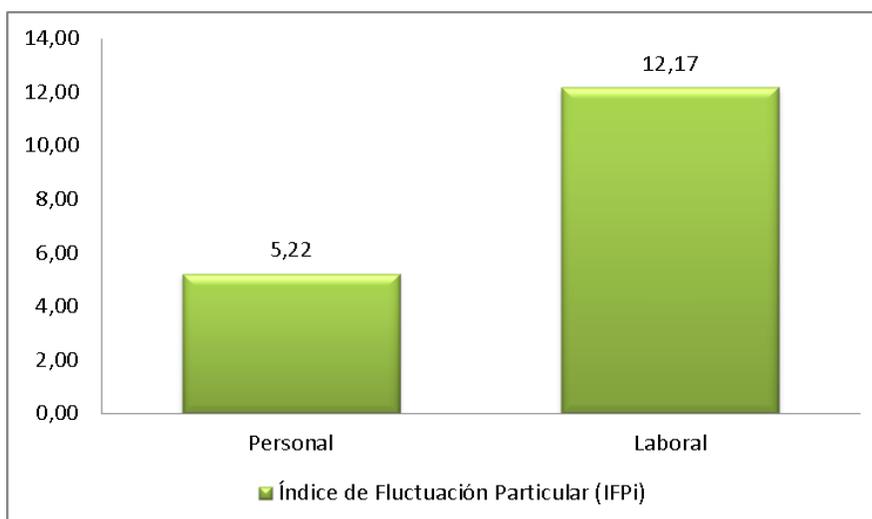
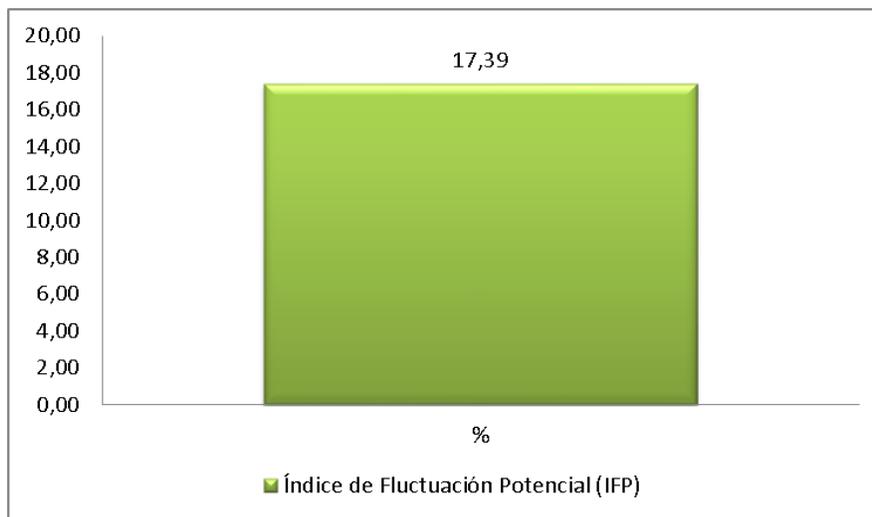
Escala: todas las variables

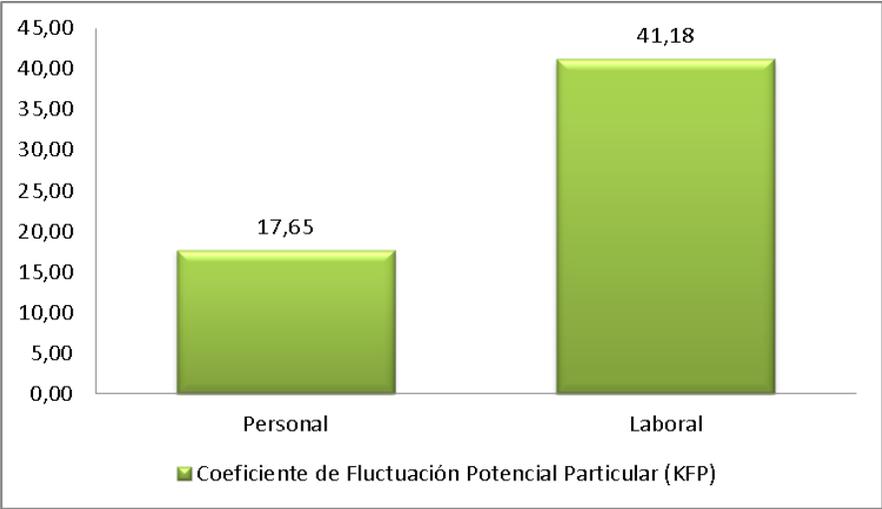
		N	%
Casos	Válidos	34	100
	Excluidos (as)	0	0
	Total	34	100

Estadísticos de fiabilidad

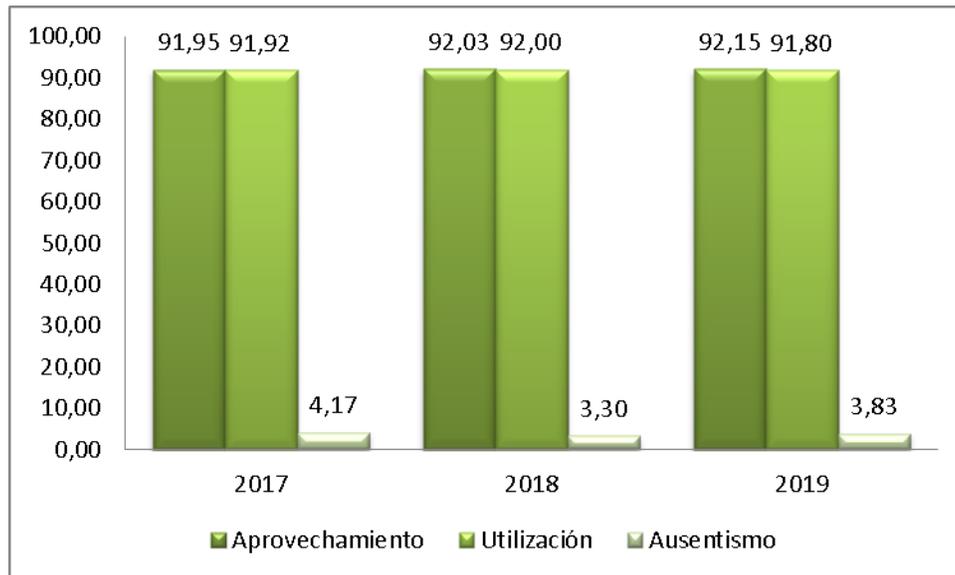
Alfa de Cronbach	N de elementos
0,769	3

Anexo 24. Índices de fluctuación potencial





Anexo 25. Comportamiento de índices de utilización del fondo de tiempo



Anexo 26. Encuesta sobre necesidades.

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

Edad: ____ Sexo: _____

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

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

Totalmente en desacuerdo 1, 2,3

Totalmente de acuerdo 4 y 5

Anexo 27. Clave de procesamiento

Teoría de Maslow:

Necesidades	Preguntas
Fisiológicas	1 , 5 y 7
Seguridad	2 , 3 y 8
Social o afiliación	6 , 9 y 12
Estima	11, 14 y 15
Autorrealización	4 , 10 y 13

Teoría de Alderfer:

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

Anexo 28. Nivel de fiabilidad según el software SPSS de la encuesta sobre motivación

Preguntas	N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación típica
¿Le gusta a usted descansar?	34	1	3	1,10	0,469
¿Lo más importante para usted es la seguridad de sus seres queridos?	34	1	1	1,00	0,000
¿Le gusta a usted estar protegido contra cualquier peligro?	34	1	1	1,00	0,000
¿A usted le gustan los grandes retos?	34	1	3	1,81	0,903
¿A usted le gusta sentirse bien alimentado?	34	1	3	1,16	0,,566
¿A usted le gusta agradecerle a los demás?	34	1	3	1,98	0,987
¿A usted le gusta ante todo satisfacer sus necesidades?	34	1	3	1,50	0,854
¿A usted le gusta ante todo satisfacer sus necesidades corporales?	34	1	3	1,46	0,852
¿A usted le gusta que no lo afecte nada?	34	1	3	1,07	0,339
¿Tiende usted a establecer relaciones estrechas con sus compañeros?	34	1	3	1,58	0,878
¿A usted le gusta alcanzar metas realistas?	34	1	3	1,27	0,706
¿A usted le gusta que reconozcan su trabajo?	34	1	1	1,00	0,000
¿A usted le gusta formar parte de grupos?	34	1	3	1,72	0,928
¿A usted le gusta la satisfacción de terminar una actividad difícil?	34	1	3	1,11	0,471
¿A usted le gusta ocupar una posición relevante en su trabajo?	34	1	3	1,95	0,888
¿A usted le gusta que tomen en cuenta sus sugerencias?	34	1	3	1.10	0,470

N válido (según lista)

34

Resumen del procesamiento de los casos

		N	%
Casos	Válidos	34	100
	Excluidos (as)	0	0
	Total	34	100

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
0,774	16

Anexo 29. Encuesta de satisfacción laboral

No. AFIRMACIONES	1	2	3	4	5
	Nunca				Siempre
	MM	M	R	B	E
1	¿Se siente satisfecho con el trabajo que realiza?				
2	¿Se siente motivado hacia su trabajo?				
3	¿Tiene posibilidad de decidir cómo y cuándo debe realizar su trabajo?				
4	¿El contenido de su trabajo le permite variar de actividad?				
5	¿Considera que sus jefes son calificados y dirigen correctamente?				
6	¿Existen buenas relaciones de trabajo en el colectivo?				
7	¿El salario que recibe por su trabajo, le permite satisfacer sus necesidades personales?				
8	¿Su salario está de acuerdo con la actividad que realiza?				
9	¿Cuándo plantea un criterio es escuchado por la dirección?				
10	¿El ambiente de trabajo le ofrece seguridad, las áreas están debidamente protegidas?				
11	¿La comunicación en su área la considera?				

Anexo 30. Nivel de fiabilidad según el software SPSS de la encuesta sobre la satisfacción laboral

Preguntas	N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación típica
¿Se siente satisfecho con el trabajo que realiza?	34	2	5	3,76	0,876
¿Se siente motivado hacia su trabajo?	34	2	5	3,70	0,760
¿Tiene posibilidad de decidir cómo y cuándo debe realizar su trabajo?	34	1	5	2,81	0,982
¿El contenido de su trabajo le permite variar de actividad?	34	2	5	3,25	0,815
¿Considera que sus jefes son calificados y dirigen correctamente?	34	4	5	4,53	0,510
¿Existen buenas relaciones de trabajo en el colectivo?	34	3	5	3,90	0,532
¿El salario que recibe por su trabajo, le permite satisfacer sus necesidades personales?	34	2	5	3,59	0,735
¿Su salario está de acuerdo con la actividad que realiza?	34	1	4	2,15	1,000
¿Cuándo plantea un criterio es escuchado por la dirección?	34	1	5	2,10	1,013
¿El ambiente de trabajo le ofrece seguridad, las áreas están debidamente protegidas?	34	3	5	4,05	0,480
¿La comunicación en su área la considera?	34	3	5	4,19	0,570
N válido (según lista)					

Resumen del procesamiento de los casos

		N	%
Casos	Válidos	34	100
	Excluidos (as)	0	0
	Total	34	100

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
0,791	11

Anexo 31. Encuesta sobre clima laboral

Estamos realizando una investigación sobre el clima laboral en la D. P. BPA Holguín.

Califique en verdadero (V) o falso (F) 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 32. Clave para evaluar la encuesta de clima laboral

Total de preguntas = 13

Sub-variables que se analizan

1. Liderazgo

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

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

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

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

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

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

2. Reciprocidad

Abarca las preguntas 10, 11, 12 y 13.

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

V, F, F, V,

Para evaluar de bien = Debe tener 4 respuestas correctas.

Para evaluar de regular = Debe tener 3 respuestas correctas

Para evaluar de mal = Debe tener 2 o menos correctas

PARA EVALUAR GENERAL

Bien = 4 puntos

Regular = 3 puntos

Mal = 2 puntos

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

Anexo 33. Nivel de fiabilidad según el software SPSS de la encuesta de clima laboral

Preguntas	N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación típica
¿Su directivo se preocupa por que usted entienda su trabajo?	34	1	2	1,25	0,429
¿Su directivo se preocupa por que usted aporte iniciativas nuevas?	34	1	2	1,82	0,380
¿Tiene usted muchas tareas que hacer en su trabajo?	34	1	2	1,55	0,504
¿Todos sus compañeros aportan ideas para mejorar su trabajo?	34	1	1	1,00	0,000
¿A usted le ayudan cuando no sabes hacer algo?	34	1	2	1,85	0,387
¿Se inician trabajos que no se sabe porque se hacen?	34	1	2	1,89	0,281
¿A su superior solo le puede decir lo que quiere oír?	34	1	2	1,96	0,239
¿Cuando tiene un problema de índole laboral nadie se interesa en resolverlo?	34	1	2	1,85	0,353
¿Cuando analizan un problema las posiciones de sus compañeros no son siempre sinceras?	34	1	2	1,78	0,429
¿Esta instalación ofrece buenas oportunidades de capacitación?	34	1	2	1,48	0,505
¿En su centro de trabajo solo están pendiente de los errores?	34	1	2	1,99	0,173
¿Las personas que trabajan bien son reconocidas en la institución?	34	1	1	1,00	0,000
¿El desempeño de las funciones	34	1	2	1,24	0,425

es correctamente evaluado?

N válido (según lista)

Resumen del procesamiento de los casos

		N	%
Casos	Válidos	34	100
	Excluidos (as)	0	0
	Total	34	100

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
0,359	13

Anexo 34. Encuesta de identificación de conflictos

Compañero(a):

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

I. A continuación proponemos una serie de elementos, para que marque con una X los que usted considera que están propiciando la aparición de conflictos intragrupales en su grupo de trabajo y en qué medida afecta los resultados.

Teniendo en consideración que se le asignen valores entre 1 – 4, donde:

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

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

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

Jefe –Subordinado_____ Subordinado-Subordinado_____ Ambos_____.

Anexo 35. Nivel de fiabilidad según el software SPSS de la encuesta del conflicto laboral

Preguntas	N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación típica
¿Le afectan a usted las diferencias entre las características personales?	34	1	3	1,62	0,739
¿A usted le afecta el grado de motivación hacia su trabajo?	34	1	4	2,76	1,138
¿Cree usted que el modo de comunicación que se emplea propicia la aparición de conflictos?	34	1	3	2,05	0,907
¿A usted le afecta el modo que se utiliza para dirigir?	34	1	4	2,55	1,148
¿A usted le afecta la participación en la toma de decisiones?	34	1	4	2,58	1,067
¿Le afectan a usted las relaciones entre sus compañeros?	34	1	4	2,20	1,083
¿A usted le afecta la cultura de la empresa?	34	1	3	2,06	0,883
¿A usted le afecta la manera en que se organiza su empresa?	34	1	4	2,35	0,937
¿A usted le afecta el sistema de estimulación empleado?	34	1	4	3,64	0,734
¿Le afecta a usted la distribución de los recursos escasos?	34	1	4	2,75	1,123
¿Cree usted que las creencias religiosas le afectan?	34	1	3	1,18	0,515
¿A usted le afecta la edad de las personas?	34	1	3	1,52	0,699

¿A usted le afecta la experiencia laboral de sus compañeros de trabajo?	34	1	4	2,11	0,891
¿A usted le afecta el grado de instrucción de sus compañeros de trabajo?	34	1	4	2,10	1,123
¿A usted le afecta el salario que recibe?	34	1	4	3,46	1,005
¿A usted le afecta la raza de sus compañeros de trabajo?	34	1	1	1,00	0,000
¿A usted le afecta el sexo de sus compañeros?	34	1	1	1,00	0,000
N válido (según lista)					

Resumen del procesamiento de los casos

		N	%
Casos	Válidos	34	100
	Excluidos (as)	0	0
	Total	34	100

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
0,771	17

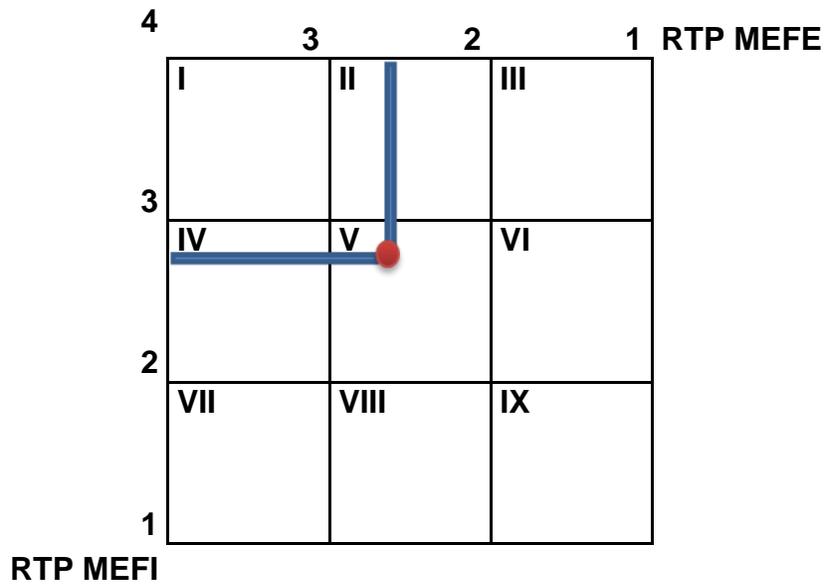
Anexo 36. Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)

Factores Internos Claves	Ponderación	Calificación	Resultados Ponderados
Alto por ciento de profesionales.	4	0,10	0,40
Personal relativamente joven.	4	0,09	0,36
Ubicación geográfica.	3	0,09	0,27
Implicación del personal en el proceso de los servicios.	4	0,07	0,28
Clima laboral.	4	0,09	0,36
Conflicto laboral.	4	0,09	0,36
Satisfacción y motivación.	4	0,09	0,36
Elevado índice de fluctuación laboral.	1	0,10	0,10
Incumplimiento de la plantilla aprobada.	2	0,05	0,10
Condiciones de trabajo.	2	0,08	0,16
Bajos salarios en correspondencia con la actividad que realizan.	1	0,08	0,08
Mala actitud hacia el trabajo.	1	0,07	0,07
Total		1,00	2,90

Anexo 37. Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)

Factores Externos Claves	Ponderación	Calificación	Resultados Ponderados
Implementación de un nuevo sistema de pagos en el sector.	4	0,13	0,52
Incremento del nivel cultural de la fuerza de trabajo en el país.	4	0,11	0,44
Fuerza de trabajo joven y calificada graduada de la universidad y los politécnicos.	4	0,10	0,40
Posibilidad de preparación y desarrollo del personal en la entidad	3	0,09	0,27
Posibilidades de superación que brinda el territorio.	4	0,08	0,32
Salidas del país.	1	0,11	0,11
Fuentes de empleo más atractivas.	2	0,09	0,18
Nuevas oportunidades que ofrece el trabajo por cuenta propia.	1	0,12	0,12
Existencia de otras empresas con mejor sistema de estimulación.	1	0,11	0,11
Empresas que brindan transporte a sus trabajadores.	2	0,06	0,12
Total		1,00	2,59

Anexo 38. Matriz Interna – Externa



Matriz de Evaluación de Factores Internos = 2.90

Matriz de Evaluación de Factores Externos = 2.59

Anexo 39. Matriz DAFO

	Oportunidades	Amenazas
Factores externos claves	<ol style="list-style-type: none"> 1. Implantación de un nuevo sistema de pago. 2. Incremento del nivel cultural de la fuerza de trabajo en el país. 3. Fuerza de trabajo joven y calificada graduada de la universidad y los politécnicos. 4. Posibilidad de preparación y desarrollo del personal en la entidad. 5. Posibilidades de superación que brinda el territorio. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Salidas del país. 2. Fuentes de empleo más atractivas. 3. Nuevas oportunidades que ofrece el trabajo por cuenta propia. 4. Existencia de otras empresas con sistema de estimulación. 5. Empresas que brindan transporte a sus trabajadores.
Factores internos claves	FO	FA
Fortalezas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mantener las vías y mecanismos de participación de los trabajadores en la toma de decisiones. 2. Desarrollar un proceso de formación y desarrollo profesional orientado a estimular el desarrollo continuo de las competencias laborales de los trabajadores y su promoción. 3. Garantizar una adecuada combinación de los estímulos materiales y morales. 4. Aumentar la posibilidad de preparación y desarrollo del personal en la entidad 5. Utilizar la implantación del nuevo sistema de pago en el sector para evitar la salida del personal joven. 6. Utilizar la ubicación geográfica de la D. P. BPA Holguín para insertar a los trabajadores en las posibilidades de superación que brinda el territorio. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Trabajar en crear un ambiente laboral que asegure la motivación de los trabajadores en la organización. 2. Conservar el bajo nivel de conflictos y un buen clima laboral, para evitar la fluctuación de los trabajadores hacia otros empleos 3. Estimular a los trabajadores a incorporarse a las diferentes posibilidades de preparación que brinda la D. P. BPA Holguín y el territorio.
<ol style="list-style-type: none"> 1. Alto por ciento de profesionales. 2. Personal relativamente joven. 3. Ubicación geográfica. 4. Implicación del personal en el proceso de los servicios. 5. Clima laboral. 6. Conflicto laboral. 7. Satisfacción y motivación. 		

Debilidades

DO

DA

1. Elevado índice de fluctuación laboral.
2. Incumplimiento de la plantilla aprobada.
3. Condiciones de trabajo.
4. Bajos salarios en correspondencia con la actividad que realizan.
5. Mala actitud ante el trabajo.

1. Aprovechar la existencia de fuerza de trabajo joven y calificado para disminuir el índice de fluctuación laboral.
2. Realizar un proceso de divulgación de las plazas vacantes por los medios correspondientes para lograr el completamiento de la plantilla.
3. Modificar los sistemas de distribución salarial del pago por resultados que incentiven la productividad y calidad en el servicio.

1. Trabajar para crear condiciones de trabajo que propicien el compromiso de los trabajadores con la organización.
2. Asignar los recursos racionalmente, para lograr una mejora de las condiciones y la actitud ante de trabajo.