

ANÁLISIS DE LA FLUCTUACIÓN LABORAL EN LA UNIDAD EMPRESARIAL DE BASE ATENCIÓN A PRODUCTORES AGROPECUARIOS FERNANDO DE DIOS

TESIS PRESENTADA EN OPCION AL TÍTULO DE
LICENCIADA EN ECONOMÍA

Autora: Leslie Hernández Barrera

Tutor: MSc. Ricardo Manuel Gallardo Cannavacciuolo

Holguín 2021



PENSAMIENTO

Utilizar adecuadamente la planificación y organización del trabajo, dejar atrás la improvisación y los excesos de operatividad (...); trabajar por prioridades, con objetivos claros y precisos y con los pies puestos en la tierra; (...) poner siempre al hombre en el centro de todo lo que se hace, dignificarlo, incentivarlo, motivarlo, respetarlo, cuidarlo.

Raúl Castro Ruz

AGRADECIMIENTOS

Ante todo le doy gracias a Dios porque sin él nada de esto sería posible, doy gracias a mi esposo por su apoyo incondicional, a mi hija Abby por ser mi fuente de inspiración. Agradezco a mi tutor Ricardo Gallardo por ser mi guía y estar siempre ahí cuando lo necesité. A mis padres y suegros por apoyarme cada instante de mi carrera y de mi vida. Y de forma general a todos los profesores y profesionales que desde el primer año de la carrera están aportando su granito de arena para que este momento fuera posible.

Muchas Gracias

RESUMEN

La movilidad laboral tiene como particularidad que es utilizada en diferentes países con diferentes términos, pero en esencia su significado es el mismo, siendo precisamente el movimiento de los trabajadores, desde un sector a otro, de un país a otro o en el mismo sector.

En la presente investigación se abordó el tema “La fluctuación Laboral en la Unidad Empresarial de Base Fernando de Dios”. Siendo esta una variable de vital importancia para la eficiente administración de los Recursos Humanos en una empresa.

Para la realización de la investigación se trazó como objetivo general la realización de un diagnóstico que permita determinar las causas que generan la fluctuación laboral y a partir de ellas diseñar estrategias para su erradicación. En tal sentido se estructuró la investigación en dos capítulos: el primero caracteriza el marco teórico-referencial y en el segundo se describe el procedimiento a aplicar y los resultados alcanzados luego de aplicado dicho procedimiento. Para la realización del estudio se utilizaron métodos tanto teóricos como empíricos, así como la técnica de entrevista no estructurada para recopilar información del objeto mediante la opinión de operadores, técnicos y dirigentes.

Entre los principales resultados obtenidos se destaca el diagnóstico de las principales causas que afectan hoy a la UEB y que son un verdadero problema para la entidad, como son el reclutamiento del personal sin la suficiente preparación para el desarrollo de sus funciones, deficiencias en los procesos de comunicación entre directivos y trabajadores, inconformidad con los métodos de dirección, deficiencias en la actualización y capacitación de los trabajadores, condiciones laborales desfavorables y falta de recursos para el desarrollo del trabajo.

ABSTRACT

The labor mobility has like particularity that is utilized at different countries with different terms, but in essence his significance is the same, being the movement of the workers from a sector, precisely to another one, of a country to another one or at the same sector.

In present it investigation approached him the theme The Labor fluctuation in Base Fernando's Entrepreneurial Unit of God. Being this one variable of vital importance for the efficient administration of the Human Resources at a company.

The realization of a diagnosis that it enable was drawn like general objective to determine the causes that generate the labor fluctuation for the realization of investigation and as from them designing strategies for his eradication. The investigation was structured in two chapters in such sense: The first characterizes the theoretic referential frame and the procedure is described to be applicable in the second one and the results attained right after applied saying procedure.

For the realization of the study utilized him methods so much theoreticians like empiricists, as well as the technique of not structured interview to compile information of the intervening object the opinion of operators, technicians and leaders.

Enter the principal obtained results the diagnosis of the principal causes that affect today the UEB and that are a true problem highlights for the entity, like music the draft of the staff without the enough preparation for the development of his shows, deficiencies in the processes of communication between executives and workers, nonconformity with the directing methods, deficiencies in the bringing up to date and the workers' capacitation, labor unfavorable conditions and lack of developmental resources of work itself.

Índice

INTRODUCCION.....	1
CAPÍTULO I. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA DE LA GESTIÓN DEL CAPITAL HUMANO Y LA FLUCTUACIÓN LABORAL.....	4
1.1 Generalidades de la Gestión de los Recursos Humanos, su evolución y aplicación en el sistema empresarial cubano.....	4
1.2 La fluctuación laboral dentro de la Gestión de Recursos Humanos.....	10
1.3 Comportamiento organizacional.....	15
CAPÍTULO II. ANÁLISIS DE LA FLUCTUACIÓN LABORAL EN LA UEB	
APA FERNANDO DE DIOS.....	32
2.1 Descripción del procedimiento Hernández (2007) para el análisis de la fluctuación laboral en la entidad.....	32
2.2. Aplicación del procedimiento para el análisis de la fluctuación laboral en la UEB	
APA Fernando de Dios.....	39
ETAPA 1: Diagnóstico del sistema de gestión de recursos humanos	39
ETAPA 2: Análisis de la variable fluctuación laboral en la entidad.....	43
Etapa 3. Análisis de las variables independientes que inciden en la fluctuación laboral.	56
Etapa 4. Estrategias para la solución de problemas detectados.....	62
CONCLUSIONES.....	65
RECOMENDACIONES.....	66
BIBLIOGRAFÍA.....	67
Anexos	

INTRODUCCION

Los recursos humanos constituyen el elemento más importante que una organización posee, y al mismo tiempo es el más complejo de dominar y controlar, ya que cada individuo que forma parte de la organización poseen criterios, pensamientos y punto de vista muy diversos así como conocimientos, habilidades, comportamientos y actitudes por lo que cumplen una función muy importante dentro de la entidad ya que son los encargados de transformar y administrar otros recursos.

Cuando se habla de la gestión de recursos humanos cabe mencionar que es la capacidad de mantener a la organización productiva, eficiente y eficaz, a partir del uso adecuado de su recurso humanos, donde el objetivo de esta son las personas y sus relaciones en la organización, así como crear y mantener un clima favorable de trabajo, desarrollar las habilidades y capacidad de los trabajadores, que permitan el desarrollo individual y organizacional sostenido. Es una función de la organización que tiene como objetivo seleccionar, remunerar, desarrollar, motivar a sus trabajadores para alcanzar las metas de la organización.

En la actualidad resulta difícil encontrar trabajadores que inicien su vida laboral en una empresa y permanezcan en ella durante muchos años; se ha convertido en un proceso absolutamente normal que las empresa estén dando bajas y contratando nuevo personal para sustituirlas, o sea, que exista un movimiento constante de personas en el sector empresarial, pero cuando este fenómeno se hace excesivo su efecto puede ser catastrófico para cualquier organización. Lo más común que sucede en la excesiva rotación laboral es la desmotivación, el descontento, la insatisfacción laboral, y esto a su vez está influenciado por un conjunto de aspectos vinculados en la mayoría de los casos, a una insuficiente Gestión de los Recursos Humanos, por lo que la fluctuación laboral o movimiento del personal, que es como se conoce dicho fenómeno, constituye una variable dependiente, en mayor o menor grado, de aquellos fenómenos internos o externos a la organización, dada por las entradas y salidas definitivas, no planificadas de dicho personal en un período de tiempo determinado.

Las empresas cubanas no quedan exentas de este efecto, provocado en ocasiones por fenómenos que no dependen precisamente de las empresas. Siendo en este sentido, el objeto de la investigación, una empresa cubana de un sector priorizado para la economía como lo es el sector agropecuario, el que además de jugar un papel fundamental en la estructura económica cubana, de él depende en estas circunstancias actuales la sostenibilidad de la Revolución Cubana dándose especial atención al ya mencionado sector en los lineamientos a la política económica y social del VI Congreso del Partido Comunista de Cuba, en particular en el acápite VII referido a la Política Agroindustrial, donde se dedica especial atención a la reposición de fuerza laboral en el sector, proponiéndose medidas para estimular la incorporación, permanencia y estabilidad de nuevos trabajadores y su

asentamiento familiar definitivo, así como la entrega en usufructo a jóvenes, como una vía más de empleo.

El Ministerio de la Agricultura cubano tiene entre sus principales objetivos el desarrollo de un sistema integral de capacitación, en correspondencia con los cambios estructurales que se están llevando a cabo en el país, dirigido a la formación y recalificación en materia de agronomía, veterinaria, tecnología industrial y de alimentos, economía, administración y dirección, incluyéndose los aspectos relacionados con la gestión cooperativa y ambiental.

El eje estratégico, potencial humano, ciencia, tecnología e innovación contenido dentro del Plan de Desarrollo Económico y Social hasta el 2030, aprobado en el VII Congreso del Partido, expresa como primer objetivo general: " Asegurar la atención, protección, motivación y estabilidad del personal altamente calificado, de mayor experiencia y de difícil reemplazo acorde con su perfil profesional y científico, así como el desarrollo de los jóvenes talentos en su vida laboral", por ende es necesario que cada una de las organizaciones del país lleve a cabo una eficiente gestión de los recursos humanos, pues es uno de los factores que influyen en el éxito presente y futuro de la empresa estatal socialista y el resto de las formas económicas.

La Unidad Empresarial de Base (UEB) Atención a Productores Agropecuarios (APA) Fernando de Dios cuenta como objeto social la prestación de servicios de cosecha de caña de azúcar, preparación de tierras, fertilización y cultivo, reparación de caminos cañeros, servicios de taller, entre otros a las unidades productoras y a terceros. Al prestarle servicios fundamentalmente a las entidades cañeras, la UEB APA se ve afectada por la inestabilidad del personal ya que una gran parte de los trabajadores solo son contratados en tiempo de zafra donde la entidad tiene mayor rendimiento, influye de manera negativa en la empresa, principalmente en las competencias laborales, la productividad del trabajo y la eficiencia de los recursos humanos, materiales y financieros de la organización.

Por tanto se plantea como **problema científico**: ¿qué causas motivan al crecimiento de la fluctuación laboral en la UEB APA Fernando de Dios y a partir de esta proponer estrategias para su erradicación? Se define como **objetivo**: realizar un diagnóstico de la situación de la gestión de los recursos humanos que determine las causas que generan la fluctuación laboral y a partir de ellas diseñar estrategias dirigidas a su erradicación. Se tiene **como objeto de estudio**: el proceso de análisis del Sistema de Gestión de los Recursos Humanos, y como **campo de acción**: el proceso de diagnóstico de la fluctuación laboral. **Como hipótesis se plantea**: la realización de un diagnóstico para determinar las causas que generan la fluctuación laboral, aplicando el procedimiento de Hernández, (2007) que incluye criterios de expertos, indicadores, encuestas, entrevistas y herramientas matriciales, contribuirá al diseño de estrategias dirigidas a su erradicación. Para dar cumplimiento al objetivo general se definieron las siguientes.

Tareas de investigación:

1. Construir el marco teórico - referencial derivado de una búsqueda bibliográfica acerca de los temas relacionados con el objeto de investigación.
2. Caracterizar la entidad objeto de estudio.
3. Aplicar el procedimiento propuesto para determinar las causas que generan la fluctuación laboral en la empresa.
4. Determinar los efectos y las variables que influyen en la rotación del personal en la organización.
5. Análisis e interpretación de los resultados obtenidos en la investigación.
6. Diseño de estrategias.
7. Exponer los resultados alcanzados.

Los **métodos de investigación** que se utilizarán en el trabajo son:

Los métodos del nivel **teórico** que son utilizados para la construcción y desarrollo de la teoría científica, como:

-Análisis y síntesis: para procesar y resumir lo necesario de las fuentes consultadas y elaborar la conceptualización necesaria para trabajar en el desarrollo del Marco Teórico y del trabajo, así como en la elaboración de las conclusiones de la investigación.

-Histórico-Lógico: para el estudio del objeto a través del tiempo y llegar a un análisis lógico de la vía más eficiente para que el trabajo cumpla los objetivos propuestos en tiempo.

-Hipotético-Deductivo: para dar respuesta al problema mediante la elaboración de la hipótesis.

Los métodos del nivel **empírico** que permiten el registro, medición, análisis, e interpretación en el proceso de investigación científica, a través del análisis documental y la utilización de técnicas tales como, la observación científica, revisión de documentos y las consultas a expertos entre otros.

Técnicas:

-Entrevista no estructurada: para recopilar información del objeto mediante la opinión de operadores, técnicos y dirigentes.

Este trabajo de diploma está estructurado por: una introducción, donde se analizan los elementos del diseño de la investigación que se realiza; un primer capítulo en el que se caracteriza el marco teórico-referencial de la investigación; un segundo capítulo, en el cual se describe el procedimiento a aplicar y los resultados alcanzados luego de aplicado dicho procedimiento. Se muestran las conclusiones y recomendaciones derivadas de la investigación, la bibliografía consultada y, finalmente, un grupo de anexos de necesaria inclusión como complemento de los resultados obtenidos.

CAPÍTULO I. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA DE LA GESTIÓN DEL CAPITAL HUMANO Y LA FLUCTUACIÓN LABORAL

En este capítulo se recoge de forma sintetizada el criterio de varios autores y se realiza un análisis de la bibliografía relacionada con el tema objeto de estudio. Se tocan aspectos esenciales de la Gestión de Recursos Humanos (GRH) como la fluctuación laboral en las organizaciones, así como un análisis de las teorías que se toman en consideración para el sustento de la investigación.

1.1 Generalidades de la gestión de los recursos humanos, su evolución y aplicación en el sistema empresarial cubano

En la gestión de una organización, se conoce como recursos humanos al conjunto de empleados o colaboradores de dicha organización, sin embargo frecuentemente se le llama así a la función que se ocupa de seleccionar, desarrollar, emplear y reclutar a los colaboradores de la entidad. La GRH es una estrategia empresarial que subraya la importancia de la relación individual frente a las relaciones colectivas entre subordinados y directivos. Es una actividad que no depende de las jerarquías sino de una participación activa de todos los trabajadores de la organización. Cuando esta gestión funciona correctamente los trabajadores se comprometen con la organización y con sus objetivos.

Los rasgos y tendencias fundamentales de la actual GRH, a la que no pueden renunciar las empresas y países que procuran existir en el siglo XXI inmerso en el fenómeno de la globalización son:

- Los recursos humanos se constituirán a inicios del siglo XXI en el recurso competitivo más importante.
- Los enfoques sistémico, multidisciplinario, participativo, proactivo y de proceso, son requeridos por la actual GRH.
- La gestión estratégica de los recursos humanos requiere de sistemas de GRH y estos de modelos conceptuales que los reflejen y posibiliten funcionalidad.
- Los recursos humanos y, en particular su formación, son una inversión y no un costo.
- La GRH ha superado al taylorismo, demandando el enriquecimiento del trabajo (polivalencia) y la participación o implicación de los empleados en todas sus actividades.
- La GRH no se hace desde ningún departamento, área o parcela de la organización; se hace como función integral de la empresa y, además, de manera proactiva.
- La GRH demanda concebirla con carácter técnico científico, teniendo sus bases tecnológicas en los análisis y diseños de puestos y áreas de trabajo (diseño continuo de los sistemas de trabajo) y en los diseños de sistemas logísticos, comprendidos en la denominación de tecnología de las tareas.
- El soporte informático de la GRH es un imperativo para su desarrollo efectivo en la gestión empresarial.

- El aumento de la productividad del trabajo y de la satisfacción laboral asociada a las condiciones de trabajo es objetivo inmediato fundamental de la GRH.
- Preservar el sistema ecológico es objetivo a sostener para convertir en sostenible a la GRH.
- El desafío fundamental o número uno de la GRH es lograr eficacia y eficiencia en las organizaciones con sentido de responsabilidad social en su plena dimensión.

Es necesario mencionar la evolución que ha tenido el concepto acerca del tratamiento a los recursos humanos en las organizaciones; inicialmente surgido como primera función a partir de que surge la organización científica del trabajo, cuyo padre fue Frederick W. Taylor, aparece entonces la denominada "Administración de personal", concepto citado por varios autores:

- Ortueta (1987): tramitaciones de altas y bajas bien llevadas, expedientes pulcramente recogidos y legislación laboral correctamente aplicada
- Martínez Martínez (1995): pago de la nómina y cumplimiento de una serie de trámites burocráticos en relación con el personal
- Ferriol Molina (1996): gestionar la confección y pago de nóminas, el control de asistencia, realizar los trámites legales en relación con las contrataciones como actividades más importantes

Al realizarse una valoración de estos conceptos se puede decir que este está implícito en las primeras prácticas que se manifestaron desde los inicios de la GRH, donde en aquellos tiempos la administración del personal era la primera etapa por la que pasaba la función de los recursos humanos. Estos conceptos carecen de elementos de enfoque sistémico, se centran más bien en tareas por separado o funciones de carácter rutinarios y burocráticos, relacionadas con la remuneración de los trabajadores, la disciplina laboral, el ausentismo, entre otros. Luego de esto aparece el concepto denominado "Administración de Recursos Humanos" (ADH), este surge según el progreso de las organizaciones y según estas asimilan los adelantos científicos técnicos, esto provoca una modernización de la función del personal, por tanto se materializó la evolución del concepto antiguo al actual. En los siguientes conceptos se aprecia las ideas de diferentes autores:

- Chiavenato(1987): la planeación, organización, el desarrollo y la coordinación y control de técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal, a la vez que la organización representa el medio que permita a las personas que colaboren en ellas, alcanzando objetivos relacionados directa o indirectamente con el trabajo
- Ortueta (1987): propósito de prevenir resultados y de controlar la coincidencia entre nuestras previsiones y los hechos que a diario se suceden
- Stoner (1989): función administrativa que se ocupa del reclutamiento, colocación. Adiestramiento y desarrollo de los integrantes de una organización

- Páez (1991): diseñar, establecer y controlar las políticas, normas y procedimientos en materia de personal facilitando varias funciones como selección, entrenamiento, clasificación, remuneración, promoción, desarrollo, seguridad, relaciones y comunicación
- Pereda (1995): ayudar a definir los objetivos de recursos humanos, diseñar los planes que permitan alcanzarlos, llevar a cabo las acciones previstas en los momentos oportunos y aplicar los controles necesarios para comprobar que se están consiguiendo los resultados

Estos autores al referirse al concepto de "Administración de Recursos Humanos" coinciden en algunos puntos: consideran a la ADH como una función empresarial o administrativa, apareciendo elementos perfectamente identificados con el ingreso y mantenimiento de los individuos en las organizaciones, se observa un primer paso en la conciliación de los objetivos individuales y organizacionales por lo que comienza a observarse la influencia del enfoque estratégico. Además se comienza a pensar en la persona como ente activo dentro de la organización, con necesidades y aspiraciones personales que la organización debe contribuir a satisfacer.

Ya por último surge el concepto relacionado con las funciones de los recursos humanos, este actualmente se manifiesta en la práctica empresarial diaria de las organizaciones, acerca de este tema "Gestión de Recursos Humanos" varios autores han realizado valoraciones y aportes teóricos, entre ellos se encuentran:

- Pereda (1995): se refiere a todas las decisiones y acciones directivas relativas a las características de la relación entre la organización y sus empleados
- Ferriol (1996): se entiende como la actividad que se realiza en la empresa para obtener, formar, motivar, retribuir y desarrollar los recursos humanos que la organización requiere
- S/A (1996): 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

Al estudiar estos conceptos se puede destacar el carácter estratégico que posee, se le da un enfoque más organizado al proceso de formación del personal, además tiene como centro de referencia las expectativas y necesidades del personal, su satisfacción y los elementos motivadores que juegan un papel decisivo para una buena gestión.

Se debe destacar el creciente interés presentado en los últimos años acerca del desarrollo de la gestión del conocimiento como fuente principal de ventajas competitivas en muchos tipos de organizaciones, entendiendo que este es uno de los principales activos que poseen las organizaciones. Así, las organizaciones deben jugar un papel fundamental en la creación y mantenimiento de la ventaja competitiva alcanzada, realizando esfuerzos para proteger el conocimiento individual y convertirlo en conocimiento organizativo. Este enfoque reconoce que una fuente importante de conocimiento es la experiencia y el "saber hacer" de los empleados, por lo cual se presta una atención directa a la función de recursos humanos.

Autores como Porter (1985) y Miller (1987), habían defendido ya en los '80, la idea de que los recursos humanos pueden ayudar a crear y sostener una ventaja competitiva, pero esta idea cobra, especial vigencia en los '90 con el desarrollo de la teoría de recursos y capacidades. Al respecto, existen trabajos que han estudiado el efecto de ciertas prácticas de GRH sobre los resultados individuales (Jackson et al, 1989) Mientras otros autores, como McDuffie (1995), han estudiado el efecto que ciertas prácticas de RR.HH tienen sobre los resultados empresariales, poniendo de manifiesto que el activo humano es determinante para el logro de los objetivos de la organización. Se observa cómo, tanto desde el punto de vista teórico como desde una perspectiva práctica, existe ya un claro y amplio acuerdo respecto a la consideración estratégica de los recursos humanos. Dicha consideración supone la aceptación implícita de que el papel de la función de RR.HH, lejos de la concepción administrativa tradicional, es de naturaleza estratégica.

Aunque actualmente es consenso que la función de RR.HH posee un carácter estratégico, este enfoque aún no constituye una práctica generalizada en las organizaciones empresariales, donde enfrentar la urgencia y la dinámica permanente no es asunto fácil

En este sentido, el análisis de la GRH debe centrarse en el análisis de las prácticas propias de RR.HH más adecuadas y coherentes con la estrategia de la organización, que conduzcan a la creación de competencias distintivas.

En el sistema empresarial cubano se han venido introduciendo medidas dirigidas a mejorar la gestión con determinado grado de orientación estratégica. El perfeccionamiento empresarial, como nuevo modelo de gestión y dirección, es una inaplazable tarea en nuestra economía, con el objetivo de incrementar la eficiencia y competitividad de las empresas, sobre la base del otorgamiento y el control del ejercicio de facultades, y el establecimiento de políticas, principios y procedimientos que propendan al desarrollo de la iniciativa, la creatividad y la responsabilidad de todos sus jefes y trabajadores. Hoy más que nunca, Cuba requiere optimizar el capital humano formado por la revolución y emplear en cada empresa la fuerza laboral necesaria. Donde haga falta un trabajador no debe haber más; se requiere erradicar el subempleo. Para eliminar el despilfarro de la fuerza de trabajo es imprescindible redistribuir la fuerza laboral hacia tareas prioritarias del país, mediante un proceso ordenado que tienda cada vez más a la aplicación consecuente del principio de distribución socialista: de cada cual según su capacidad, a cada cual según su trabajo.

Con el propósito de mejorar la Gestión de Recursos Humanos en organismos, instituciones y empresas desde principios de la década de los 90 en Cuba, se han estado introduciendo Sistemas de Gestión de Recursos Humanos que han respondido a las influencias de modelos no propios y por tanto no acordes a las realidades y situaciones concretas del país. Dos de los modelos que mayor difusión y aplicación han tenido en el contexto empresarial cubano para la implantación de un sistema de gestión del capital humano son:

El modelo GRH DPC, cuyas siglas significan: gestión de recursos humanos, diagnóstico, proyección y control desarrollado por Cuesta (2005), ubica en el centro de sus subsistemas y políticas a la persona a través de su educación y desarrollo. Provee una tecnología para llevarlo a la práctica organizacional, con cuatro subsistemas de GRH: el flujo de recursos humanos, la educación y desarrollo, los sistemas de trabajo, y la compensación laboral.

El modelo cubano de gestión integrada del capital humano, desarrollado por Morales (2009), sirve de guía y referencia para que la empresa diseñe su propio Sistema de Gestión de Capital Humano. Según Morales este modelo 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 Recursos Humanos y externas con la estrategia empresarial, a través de competencias laborales y de un desempeño laboral superior y el incremento de la productividad del trabajo. La implementación de este modelo es de vital importancia para fortalecer la orientación estratégica de las organizaciones cubanas, teniendo en cuenta que su concepción responde a las características propias en que las mismas operan a diario.

La actividad del capital humano en el sistema de la agricultura

El sistema de personal constituye uno de los veinte sistemas que se corresponde con funciones estatales comunes en la que su titular, tiene las atribuciones y obligaciones de organizar el cumplimiento de las políticas. En el sistema de la Agricultura este asume un rol determinante, por la vinculación estrecha que tiene el desarrollo agropecuario con el capital humano del que se dispone para generar, aplicar y difundir el conocimiento.

Según el experto en Biología Doctor Arnaldo F. Álvarez el principal problema que afecta a la agricultura, además de la obsolescencia tecnológica, el cambio climático, la falta de insumos, es “el hombre”. La dirección del país cada año destina más recursos para tecnificar el campo, y a su vez es considerable la fuerza de trabajo que emigra de este sector a otros más atractivos, así como las familias que abandonan el campo porque las condiciones no favorecen sus expectativas, al tiempo en que envejecen los que apostaron por «echar raíces», como diría el doctor. Es necesario superar retos futuros en el orden económico, climático, social y demográfico, es fundamental que el proceso laboral vaya acompañado de la formación en cantidad y calidad de los recursos humanos requeridos en todos los niveles. Solo así se generará la competitividad y productividad necesarias para avanzar y sobre todo, mejorar las condiciones de vida de los trabajadores y la sociedad en general.

Para garantizar el cumplimiento de su misión el sistema de personal cuenta con una Dirección de Personal en el Órgano Central del Ministerio de la Agricultura y departamentos homólogos en las Delegaciones Provinciales de la Agricultura. En las delegaciones municipales existe un cargo en el Departamento Administrativo que se ocupa de garantizar el

cumplimiento de la política laboral y salarial en esta entidad. En el año 2007, la Oficina Nacional de Normalización (ONN) aprueba las normas cubanas de la familia 3000, Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano (NC-3000-Vocabulario, NC-3001- Requisitos, NC-3002-Implementación) que contienen el modelo cubano de gestión integrada de capital humano, según se muestra en la Figura 1.

Figura 1 Procesos que tienen lugar en el sistema



Relaciones horizontales de trabajo entre las unidades organizativas del Órgano Central

La Dirección de Personal mantiene relaciones horizontales comunes con todas las unidades organizativas para: la demanda de capacitación, tramitación de avales para la capacitación en el exterior, demanda a los organismos formadores de fuerza técnica calificada, recibimiento y atención a los técnicos en adiestramiento laboral, admisión y contratación de fuerza laboral, evaluación anual del desempeño de los trabajadores, organización de la atención a los trabajadores, atención a quejas de los trabajadores.

También establece relaciones horizontales específicas con: la Dirección de Organización, Planificación e Información para el perfeccionamiento e implementación de la estructura y plantilla que corresponda; con la Dirección de Suelos y Control Tierra para la atención a los jóvenes licenciados del servicio militar activo que reciben tierra ociosa en usufructo, la implementación del Decreto Ley 298 que regula el régimen especial de seguridad social a los usufructuarios de tierras, así como conciliar información sobre trabajadores no estatales del sistema de la agricultura; con el Departamento Independiente de Atención a Asociaciones para coordinar y controlar las acciones de capacitación que realizan estas organizaciones, con la Dirección de Economía para el control de los indicadores de empleo y salarios.

1.2 La fluctuación laboral dentro de la gestión de recursos humanos

La fluctuación laboral se conoce indistintamente como rotación del personal, inestabilidad laboral o movilidad laboral y la misma se asocia generalmente a los movimientos de altas y bajas que ocurren en la fuerza laboral de una entidad. Infinitudes de autores se han referido al término de fluctuación laboral, en esta investigación se analizaron los siguientes conceptos abordados en los últimos años:

- Chiavenato (2011): la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente, en otras palabras, se lo puede explicar cómo el volumen de personas que ingresan a la empresa y las que salen de ella
- Flores C. (2012): la rotación de personal es el número de trabajadores que se retiran e ingresan, en relación al total de trabajadores de una empresa. Es decir, es una regeneración constante de personas en una organización debido a los ingresos y salidas en un período de tiempo determinado
- Alles (2011): la salida de trabajadores que son sustituidos por otros en la organización
- Robbins (2011): es un porcentaje de empleados que por diversas causas y efectos abandonan su trabajo permanentemente aun cuando su contrato está vigente y la organización requiere de sus servicios, esto promueve la contratación de nuevos empleados para que desempeñen las actividades de los puestos vacantes

Al analizar estos conceptos se puede concluir que la rotación del personal o fluctuación laboral es el retiro de empleados de la organización, ya sea por una decisión propia o de la empresa, y del reclutamiento de nuevos colaboradores para cubrir las vacantes existentes. Normalmente esta fluctuación se puede medir en un periodo de tiempo determinado y se refleja en términos porcentuales para ser analizados y poder realizar comparaciones para luego generar diagnósticos, correcciones, programas y estrategias que ayuden a disminuir la problemática.

Tipos de fluctuación laboral

Según estudios realizados la fluctuación laboral puede ser clasificada en dos grupos: fluctuación laboral real y fluctuación laboral potencial.

Se entiende por fluctuación real la salida consumada ante lo cual no se puede tomar alguna medida pues el trabajador ya se ha marchado. La misma puede tomar para su medición los registros de personal que existen en la organización. Esta puede ser interna o externa: la rotación interna se determina como la cantidad de empleados que se trasladan de puesto, sin salir de la empresa, por ejemplo las transferencias que es el cambio fijo a otro puesto, no representa un mayor cargo, ni mayor sueldo; los ascensos que es el traslado de un trabajador a un puesto de mayor jerarquía y sueldo; las promociones que es el cambio de rango que podría producir un aumento de su remuneración, pero sin cambiar de puesto; los

descensos estos consiste en el movimiento de puestos de mayor importancia y remuneración a otros que suponen propiedades inferiores en estos dos elementos. En cuanto a la rotación externa se hace referencia al ingreso y salida del personal de la empresa y se puede manifestar por diferentes motivos: la rotación laboral voluntaria que se origina cuando un empleado toma la decisión, por razones personales o profesionales, culminar la relación laboral con la empresa; la rotación laboral voluntaria inevitable que esta se deben a decisiones vitales del empleado que van más allá del control del empresario; la rotación laboral involuntaria esta se provoca cuando los directivos de la empresa determinan finalizar la relación laboral con un empleado, ya sea por motivos de bajo desempeño en las funciones que realizó el empleado en su puesto de trabajo como la evaluación de presupuesto.

La fluctuación potencial está relacionada con el deseo latente del trabajador de abandonar su centro de trabajo en un momento dado, el cual no se ha hecho efectivo por no haber encontrado el empleo que reúna los requisitos que desea y que se corresponda con sus expectativas, pero la posibilidad del abandono permanece oculta entre ellos y se materializará o no, de acuerdo con la dinámica de las condiciones y motivaciones de cada trabajador deseoso de abandonar su centro de trabajo. Su forma de detección es a través de encuestas o entrevistas.

Causas de la fluctuación laboral

A ningún trabajador le gusta sentirse estancado en su vida personal ni profesional, todos persiguen un alto recorrido de crecimiento, la falta de motivación y estimulación incurren en unas de las principales causas de la fluctuación laboral, unido a esto se encuentran los bajos salarios y el contenido del trabajo, si esta relación no se corresponde el obrero buscará una solución a esta situación dentro o fuera de la entidad. Un mal clima laboral corresponde a una causa fundamental, pues cuando este clima no es el adecuado, el camino más directo es la fuga de empleados. La mala gestión interna no resulta favorable para la entidad, algunas empresas se organizan mediante un sistema jerárquico, este es bueno para determinar quién controla a quien y quién manda a quien, pero a la vez puede ser una fuente de problemas y una de las causas de la rotación del personal. Cuando la entidad posee bajos beneficios para sus trabajadores se puede ver afectada por la alta fluctuación laboral, pues entre los motivos personales que generan la movilidad del trabajador se encuentran los problemas con la vivienda, la falta de transporte, la poca disponibilidad de un círculo infantil para el cuidado de los niños, la atención a familiares enfermos, entre otros.

Las causas o fenómenos por las cuales se produce la movilidad del personal se pueden clasificar en: (Chiavenatos, 1990)

1. Internas: son aquellas causas o fenómenos que ocurren dentro de la organización. Estas son:

- política de salario y empleo de la organización
 - políticas de beneficios de la organización
 - tipo de supervisión ejercido sobre el personal
 - oportunidades de crecimiento profesional dentro de la organización
 - tipo de relaciones humanas desarrolladas dentro de la organización
 - condiciones físicas y ambientales del trabajo ofrecido por la organización
 - moral del personal de la organización
 - cultura organizacional desarrollada dentro de la organización
 - política de reclutamiento y selección de recursos humanos
 - criterios y programas de entrenamiento de recursos humanos
 - política disciplinaria desarrollada por la organización
 - criterios de evaluación del desempeño
 - grado de flexibilidad de las políticas desarrolladas por la organización
 - políticas de sanciones de la organización
2. Externas: son aquellas causas o fenómenos ajenos a la organización. Estas son:
- oferta y demanda de recursos humanos en el mercado
 - coyuntura económica
 - oportunidades de empleo en el mercado
 - posicionamiento geográfico
 - situaciones familiares o personales

Es a través de la investigación de tales fenómenos y de la información obtenida mediante la entrevista de desvinculación que la organización debe diagnosticar las fallas y corregir las causas que provocan el éxodo de personal.

Efectos de la fluctuación laboral

La fluctuación laboral trae consigo efectos negativos y positivos en la organización, cuando la fluctuación es decisión de la empresa demuestra un mal trabajo en el proceso de selección o de formación y mantenimiento de los recursos humanos. Este proceso trae una mala imagen de la empresa, pues cuando el trabajador se insatisfecho de la entidad y con malas relaciones, difama de la misma, lo que genera dificultades para el reclutamiento de nuevos colaboradores.

Entre los efectos negativos se encuentran:

- disminución en la producción y productividad en el trabajo. Puede estar dado por el tiempo que permanece el puesto de trabajo vacante o porque los nuevos trabajadores no tienen la habilidad suficiente y bajan los niveles de producción y los servicios.
- incremento de los costos por reclutamiento y selección. Se incrementan 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, 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.

- incremento del ausentismo. Las personas que desean marcharse de la empresa, comienzan a faltar por dos causas, una de ellas es por la realización de trámites en busca de otro empleo o simplemente por no sentirse a gusto en la empresa.
- incremento de la impuntualidad. Por la realización de trámites en busca de otros empleos.
- disminuye la calidad. Como las personas ya 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. Los trabajadores, como ya no están comprometidos con la empresa comienzan a desaprovechar el tiempo de trabajo, solo esperan el momento justo para marcharse y por lo tanto no les importa 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.

Entre los efectos positivos se encuentran:

- 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 de 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. (Costa, 2007).

Costos de la fluctuación laboral para las organizaciones

Gestionar la retención de las personas que hacen las mejores contribuciones a la empresa, o propician el aporte de otros dada su experiencia y relaciones, es una tarea que requiere primero sensibilidad respecto al costo de perderlas.

“Las consecuencias de la separación de un empleado calificado va mucho más allá de los costos, ciertamente elevados, de contratación y de información de su suceso, esta separación puede ocasionar el bloqueo de un proyecto o perturbar las sólidas relaciones establecidas con los compañeros de trabajo y los clientes y traducirse en la desaparición de una masa de conocimientos acumulados tras una larga experiencia, lo que constituye un revés grave para una empresa”. (Hirschfeld, 2006, p. 83).

Con la partida de trabajadores claves se deteriora la propia eficacia del sistema de gestión. Las relaciones interpersonales en la empresa están condicionadas a las personas más que a las funciones del puesto que ocupan y son estos vínculos los que mantienen en marcha el motor, pues es importante en los procesos de trabajo que las personas se conozcan y mantengan relaciones basadas en la confianza mutua, sin embargo constituyen un freno importante en la simple sustitución de un trabajador por otro.

Además de los costos de reclutamiento, se añaden los costos mismos del puesto vacante, dado que el trabajo se tendrá que redistribuir entre los demás colaboradores y colegas afectando el cumplimiento de metas ya establecidas y los propios estilos de desempeño (Cruz, 2006). De igual modo, el período de integración de los nuevos trabajadores no ocasionará solamente costos vinculados con los programas de orientación y formación, la empresa debe prever que la productividad del recién llegado será débil durante un período considerable.

La fluctuación laboral en el sector agropecuario

El desarrollo de las fuerzas productivas y el progreso científico técnico en el mundo ha modificado el trabajo, la humanización cada vez mayor de las labores y tareas de la producción son un rasgo que caracteriza el empleo de la fuerza de trabajo en la economía. El sector agropecuario no ha estado ajeno a este desarrollo, sin embargo existen un conjunto de peculiaridades del sector que continúan determinando su carácter y que lo convierten en un trabajo más complejo que en un buen número de actividades del sector industrial. Entre las principales peculiaridades se pueden destacar las siguientes:

- la tierra constituye el factor principal de la producción
- se trabaja con organismos vivos, los que están sujetos a cambios debido a sus peculiaridades biológicas y naturales
- carácter cíclico y estacional de la producción
- el tiempo de producción no coincide con el período de trabajo
- una parte de la producción se destina para próximos períodos

- localización de la producción
- existencia de varias formas de propiedad

A pesar de todas estas particularidades y de la forma en que se trabaja en el sector, el mismo no exige de fuerza de trabajo con elevada calificación, es por ello que si se estudia la estructura y composición de la misma se puede constatar que en la mayor parte de dichos trabajadores el nivel escolar es bajo o medio. Por lo antes expuesto existe una tendencia en el sector con respecto a la fuerza de trabajo que en él labora y es que la composición por edades en este sector es desfavorable debido a que son las personas mayores arraigadas a su lugar de origen las que en su mayoría trabajan en el sector, tomando en cuenta que las personas jóvenes con un nivel medio o superior eligen otras ofertas de trabajo más reconocidas socialmente y rechazan las labores agrícolas. De esta manera constituye un serio problema para el sector garantizar el relevo de la fuerza de trabajo.

Los altos índices de movilidad laboral que se manifiestan en el sector son también una característica de la fuerza de trabajo en la agricultura, este elemento está necesariamente asociado a la baja motivación por las labores que realizan, el bajo reconocimiento social que se logra a nivel de la sociedad así como el bajo nivel de salario percibido por los trabajadores de ese sector. Las condiciones en que desarrolla la producción requieren de esfuerzos físicos superiores respecto a otros sectores y aunque la calificación que se requiere no es alta, al tener que laborar en condiciones de trabajo rudas los obreros y trabajadores agrícolas emigran en busca de mejoras.

1.3 Comportamiento organizacional

El comportamiento organizacional según Robbins (2004) “es un campo de estudio en el que se investiga el impacto que individuos, grupos y estructuras tienen en la conducta dentro de las organizaciones, con la finalidad de aplicar estos conocimientos a la mejora de la eficacia de tales organizaciones” (p. 24).

Davis y Newstrom (1988) coinciden en que “se trata de una herramienta humana para beneficio de las personas y se aplica de un modo general a la conducta de personas en toda clase de organizaciones” (p. 37). El comportamiento se interesa por la satisfacción en el trabajo y considera que la productividad, el ausentismo y la rotación de puestos son tres formas de comportamiento decisivas en el desempeño de los empleados y este a su vez repercute en el logro de objetivos.

El estudio del comportamiento que tienen las personas dentro de una empresa es un reto nunca antes pensado por los gerentes y que hoy constituye una de las tareas más importantes; la organización debe buscar adaptarse a la gente que es diferente ya que el aspecto humano es el factor determinante dentro de la posibilidad de alcanzar los logros de la organización.

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

Dentro del estudio del comportamiento organizacional existen variables dependientes e independientes. La variable dependiente se ve afectada por una o más variables independientes.

Las principales **variables dependientes** del comportamiento organizacional son las siguientes:

- Productividad: una organización es productiva si alcanza sus metas y lo hace transformando los insumos en productos al costo más bajo posible; la productividad implica una preocupación tanto por la eficacia como por la eficiencia.
- Ausentismo: para las empresas es muy importante mantener bajo el ausentismo porque es difícil que una organización opere de manera uniforme y fluida, y que alcance sus objetivos si los empleados no se presentan a su trabajo.
- Fluctuación laboral: la empresa debe mantener niveles bajos de fluctuación ya que nunca podrá eliminarse ni sería aconsejable tampoco, es evidente que una empresa con gran inestabilidad laboral no puede ser una empresa productiva.
- Satisfacción en el trabajo: las organizaciones con empleados más satisfechos tienden a ser más eficaces que las organizaciones con empleados menos satisfechos, un trabajador con un alto nivel de satisfacción en el puesto tiene actitudes positivas hacia el mismo, es decir “un trabajador feliz es un trabajador productivo” (Robbins, 2004, (p. 25).

La variable independiente es causa de un cambio en la variable dependiente, es decir cuando hay resultados o consecuencias negativas para las variables dependiente o se quieren mejorar hay que modificar las variables independientes que son las que determinan.

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

- Variables del nivel individual: son características que generalmente son inherentes a las personas y le acompañan desde su nacimiento, como son: las características individuales, valores, actitudes, personalidad, capacidades, motivación, habilidad, edad, sexo, satisfacción en el trabajo, diseño del puesto y los contenidos de trabajo, etc. Algunas se pueden modificar e influyen en el comportamiento de las personas en la empresa.
- Variables a nivel de grupo: son variables que influyen en el comportamiento que tienen las personas al estar en contacto con otras en su organización, como son: comportamiento grupal, proceso de toma de decisiones, redes de comunicación,

intercambio interpersonal, normas de grupo, liderazgo, relaciones intergrupales (edad, género, estado civil, antigüedad, habilidades intelectuales y físicas).

- Variables a nivel organizacional: los individuos y los grupos conformarán la organización, en consecuencia los procesos de trabajo, el clima, el desarrollo organizacional, las políticas y las prácticas que realice la organización tendrán un impacto que debe analizarse.

Existen variables que se comportan indistintamente como variable dependiente y como variable independiente como es el caso de la satisfacción y de la motivación.

Para hablar acerca del impacto de las personas sobre las variables dependientes, hay que comenzar por las características biográficas que distinguen a las personas del resto.

- ✓ Edad: se tiende a asociar la vejez con el cansancio y la torpeza, pero en realidad las personas que aún trabajan es porque se sienten con la fuerza necesaria para ello y su experiencia y habilidades acumuladas lo convierten en la persona ideal para el puesto que desempeña, pero sí puede incidir en el ausentismo por los problemas de salud propios de la edad.
- ✓ Género: lo primero que se debe tomar en cuenta es que entre hombres y mujeres las diferencias son pocas en el desempeño del trabajo. En cuanto a los horarios de trabajo la mujer prefiere buscar horarios y estructuras organizativas que le permitan desempeñar los dobles o triples roles que le tocan, aunque suelen tener más ausencias por atender a hijos u otros familiares.
- ✓ Estado civil: no hay pruebas acerca de que este factor influya mucho pero se cree que el hombre casado es más responsable, tiene pocas ausencias y están más satisfechos en su trabajo debido a que tienen una familia y necesitan velar sus intereses, lo que hace que roten menos.
- ✓ Antigüedad: la antigüedad dentro del trabajo marca la productividad de forma positiva, entre más tiempo tiene en la empresa más se perfecciona en su trabajo. Además que se está más satisfecho con lo que se hace. Pero en lo que respecta a rotación no es tan bueno el panorama ya que a veces por no crear antigüedad se da por terminada las relaciones de la empresa con el trabajador, de todas formas generalmente los trabajadores más antiguos rotan menos pues establecen fuertes relaciones y vínculos en la empresa que son más difíciles de romper.
- ✓ Habilidades: se refiere a la capacidad de una persona para llevar a cabo diversas actividades, donde todas las personas no son iguales por lo que se busca adecuar las habilidades de las personas y encontrar la manera adecuada de usarlas. Las habilidades pueden ser intelectuales o físicas.
- ✓ Personalidad: es la forma en que la persona actúa con los demás y ante su entorno. Se va formando a lo largo de la vida de la persona y con base a varios factores; la herencia, factores que se dieron en el nacimiento como la estatura, peso, género, temperamento,

físico; el ambiente, los primeros aprendizajes, la forma en que crecimos, la cultura que nos dieron, los grupos sociales que nos rodearon. Existen características de la personalidad que permiten clasificar a los individuos en cuatro grupos: extrovertidos o introvertidos, sensibles o intuitivos, racionales o pasionales y perceptivos o juiciosos.

Estas características distintivas de las personas constituyen variables independientes que pueden influir positiva o negativamente en el clima, la satisfacción, la motivación y la fluctuación laboral, o sea, en las dependientes.

A continuación se analizarán estas **variables del comportamiento organizacional**, pues el estudio de las mismas resulta de gran importancia para las empresas en general, pues hace posible que los trabajadores se sientan a gusto dentro de las organizaciones.

Motivación laboral

Esta variable se puede detallar como la voluntad por alcanzar las metas de la organización establecida por la capacidad del esfuerzo para satisfacer alguna necesidad personal. La motivación es la que hace que un individuo actúe y se comporte de una determinada forma. Es una combinación de procesos intelectuales, fisiológicos y psicológicos que decide, en una situación dada, con qué vigor se actúa y en qué dirección se encauza la energía.

La motivación hacia el trabajo tiene una gran importancia práctica, pues contribuye al aumento de la producción y la productividad del trabajo, es uno de los principales elementos a tener en cuenta para el bienestar de nuestra sociedad.

Para Stephen Robbins motivación es la disposición a hacer algo y está condicionada por la capacidad de estos actos para satisfacer alguna necesidad individual. En el campo de la motivación se conocen algunas teorías referidas por varios autores. Está la teoría de la jerarquía de necesidades de Abraham Maslow, la teoría ERG de Clayton Alderfer, la teoría de las tres necesidades de David McClelland junto a otros autores, entre otras.

Teoría de las Necesidades Humanas de Abraham Maslow

La jerarquía de necesidades de Abraham Maslow, es una de las teorías más populares sobre la motivación, ya que clasifica las necesidades humanas de una manera lógica, conveniente, que tiene implicaciones significativas para los administradores. En la Figura 2 se puede observar claramente cómo se ubican estas necesidades. Esta consta de cinco niveles que son:

1. Necesidades fisiológicas, estas necesidades constituyen la primera prioridad del individuo y se encuentran relacionadas con su supervivencia, es decir aire, comida, reposo, abrigo.
2. Necesidades de seguridad, con su satisfacción se busca la creación y mantenimiento de un estado de orden y seguridad, o sea protección contra el peligro o privación.
3. Necesidades sociales, estas tienen relación con la necesidad de compañía del ser humano, con su aspecto afectivo y su participación social.

4. Necesidades de estimación, radican en la necesidad de toda persona de sentirse apreciado, tener prestigio y destacar dentro de su grupo social reputación, incluye el auto-respeto, amor, reconocimiento.
5. Necesidades de autorrealización, en este nivel el ser humano requiere trascender, dejar huella, realizar su propia obra, desarrollar su talento al máximo.

Figura 2

Pirámide de Abraham Maslow



Cada vez que una necesidad queda satisfecha la siguiente se convierte en la dominante. Por lo tanto si se quiere motivar a alguien según Maslow deberá comenzar por identificar en qué nivel de la pirámide se encuentra y tratar de satisfacer las necesidades de ese nivel o del siguiente superior. Las necesidades de orden inferior serían el primer nivel y después el segundo, el resto serían de orden superior, las primeras se satisfacen externamente mientras que las segundas en el interior de las personas.

La Teoría ERG de Clayton Alderfer

Clayton Adelfer llevó a cabo una revisión de la teoría de las necesidades de Maslow, la cual se convertiría en su teoría (ERG) existencia, relación y crecimiento. Coincide con Maslow en que la motivación al trabajador se puede graduar de acuerdo a una jerarquía de necesidades. Sin embargo su teoría ERG, difiere a la hora de agrupar las necesidades, pues las separa hacia abajo en solo tres categorías:

- Necesidades de existencia: agrupa las necesidades más básicas consideradas por Maslow como fisiológicas y de seguridad.
- Necesidades de relación: estas necesidades requieren para su satisfacción, de la interacción con otras personas, comprendiendo las necesidades sociales y el componente externo de la clasificación de estima efectuada por Maslow.

- Necesidades de crecimiento: representado por el deseo de crecimiento interno de las personas. Incluyen el componente interno de la clasificación de estima y la de autorrealización.

La Teoría ERG no considera una estructura rígida de necesidades, en donde debe seguirse un orden correlativo para su satisfacción. En contraposición a Maslow, quien considera que las personas permanecen en un determinado nivel de necesidades hasta tanto sean satisfechas, esta teoría considera que si el individuo no logra satisfacer una necesidad de orden superior aparece una necesidad de orden inferior (frustración- regresión). Pueden operar al mismo tiempo varias necesidades.

Teoría de las tres necesidades

Con el objetivo de entender la motivación David McClelland junto a otros autores propone la existencia de tres motivos o necesidades:

1. Necesidad de logro: Impulso de sobresalir, de luchar por tener éxito. Esta clasificación agrupa a aquellas personas que anteponen en su accionar el éxito en si mismo a los premios, buscan situaciones en las cuales puedan asumir responsabilidades y les disgusta el logro de méritos por azar.
2. Necesidad de poder: Necesidad de que otros realicen una conducta que sin su indicación no habrían observado. Las personas que la poseen disfrutan de la investidura de ser jefes, tratando de influir en los demás y se preocupan más por lograr influencia que por su propio rendimiento.
3. Necesidad de afiliación: Deseo de establecer relaciones interpersonales. Quienes la poseen prefieren situaciones de cooperación a las de competencia, destacándose las primeras por un alto grado de colaboración.

Satisfacción laboral

La satisfacción "es un estado psicológico resultante de lo que se aspira en una situación y lo que se obtiene en realidad de ella. Si se obtiene aquello que se pensaba, surge la satisfacción y si no se obtiene, surge el estado opuesto, la insatisfacción, que crea tensión y mueve el comportamiento de alguna manera hacia su reducción y eliminación". (Pablo García Schewerert 1985)

La satisfacción laboral puede ser considerada variable dependiente e independiente, es decir, es causa y efecto. Es una variable muy ligada al comportamiento de los individuos y a la fluctuación del personal. Muchas personas al abandonar un puesto de trabajo plantean como motivo, la insatisfacción.

La mayor satisfacción del trabajo se asocia con una menor fluctuación del personal, esta es costosa, además de los costos directos e indirectos las personas que permanecen en ellas también se sienten afectadas en su propia satisfacción con la pérdida de colaboradores, con el rompimiento de patrones establecidos y la entrada de personas desconocidas.

En la situación laboral se encuentra al trabajador con un conjunto de aspiraciones diversas, producto de su sexo, edad, preparación, situación familiar, ocupación, de las necesidades y valores de su personalidad, las cuales espera realizar en su relación laboral.

Para el estudio de la satisfacción laboral se utilizan diferentes tipos de encuestas, estas pueden producir resultados positivos, negativos o neutros. Si las encuestas se planean y administran adecuadamente por lo general propician beneficios y uno de ellos es que proporciona a la dirección un índice de los niveles generales de satisfacción en la empresa. También indican áreas específicas de satisfacción e insatisfacción. Otro beneficio es la comunicación que genera la encuesta, además contribuye al mejoramiento de las actitudes.

A causa de su incidencia sobre la fluctuación de personal la empresa debe prestar especial atención a necesidades y aspiraciones no satisfechas de los trabajadores y debe trabajar conscientemente sobre estas a fin de aumentar la satisfacción del trabajo y la estabilidad de su fuerza laboral.

Clima laboral

Otra de las causas más comunes que estimula la fluctuación laboral es un clima laboral inadecuado. Por clima laboral se entiende el conjunto de cualidades, atributos o propiedades relativamente permanentes de un ambiente de trabajo concreto que son percibidas, sentidas o experimentadas por las personas que componen la organización empresarial y que influyen sobre su conducta.

“El clima organizacional es el ambiente humano dentro del cual realizan su trabajo los empleados de una organización. El clima no se ve ni se toca, pero tiene una existencia real” (K. Davis y J. Newstrom, 1988). Al igual que el aire de una habitación, rodea y afecta todo lo que sucede dentro de la organización. A su vez, el clima se ve afectado por casi todo lo que sucede dentro de ella. Es un concepto dinámico de sistemas. Al igual que las huellas digitales las organizaciones son siempre únicas. Cada una posee su propia cultura, sus tradiciones y métodos de acción que, en su totalidad constituyen su clima.

Debido a la necesidad de los individuos no sólo de satisfacer las necesidades fisiológicas y de seguridad, sino también las necesidades de pertenecer a un grupo social de estima y de autorrealización se hace necesario estudiar el clima organizacional en que está inmerso.

Algunas dimensiones que se deben considerar a la hora de analizar el clima laboral son:

- La flexibilidad: el grado en que los individuos perciben restricciones o flexibilidad en la organización, es decir, hasta qué punto las reglas, políticas, procedimientos o prácticas son innecesarios o interfieren con la ejecución del trabajo. También, refleja la medida en que se aceptan nuevas ideas.
- La responsabilidad: el grado en que los individuos perciben que se les delega autoridad y pueden desempeñar sus trabajos sin tener que consultar constantemente al supervisor y la medida en que sienten que la responsabilidad del resultado está en ellos.

- Las recompensas: el grado en que los individuos perciben que son reconocidos y recompensados por un buen trabajo y que esto se relaciona con diferentes niveles de desempeño.
- La claridad: el grado en que los individuos perciben que las metas, los procedimientos, las estructuras organizativas y el flujo de trabajo están claramente definidos, de manera que todo el mundo sabe que tiene que hacer y la relación que esto guarda con los objetivos generales de la organización.
- El espíritu de equipo: el grado en que la gente se siente orgullosa de pertenecer a la organización y sienten que todos están trabajando hacia un objetivo común.

El clima varía a lo largo de un continuo periodo que va de favorable a neutro y a desfavorable. En una empresa para evaluarlo se utilizan las encuestas, las mismas se diseñan considerando las dimensiones antes mencionadas y permiten conocer si existe un “buen clima” o un “mal clima”.

Comunicación organizacional

Como es de suponer, toda comunicación se da con el fin de aumentar la comprensión, transmitir ideas y sentimientos y promover el entendimiento entre los hombres. Así mismo, el contenido de un proceso de comunicación, es lo que queremos transmitir, el mensaje que queremos hacer llegar, contenido este, que está unido a nuestros referentes culturales. De tal manera, que el contenido es la base para que el proceso de comunicación resulte adecuado y eficaz. Además de ser adecuado el contenido, debe tener consistencia, el conocimiento y la habilidad para correlacionar la información, así como también debe existir sintonía entre las partes.

En el 2009, Chiavenato ha concluido que “al igual que la motivación, la comunicación es esencial para alcanzar la concordancia y consistencia en el comportamiento de las personas” (p. 76).

En este contexto, es importante señalar que toda organización debe contar con un buen proceso de comunicación, la dinámica de la organización se produce sólo cuando esta permite que sus miembros estén debidamente informados y conectados con el quehacer cotidiano de la misma. En cierto sentido, cuando se estudia la interacción humana y los métodos para cambiar e influir en el comportamiento, a decir de Chiavenato, la comunicación es el primer punto de análisis, puesto que es en este punto donde se presentan malos entendidos y conflictos que no permiten avanzar ni mejorar las relaciones interpersonales entre los miembros de un grupo, entre grupos y en la organización.

En líneas generales, la comunicación es esencial para los gerentes, pues les permite llevar a cabo sus funciones. En primer lugar, la comunicación es el proceso a través del cual se cumplen las funciones gerenciales de planeación, organización, dirección y control; en segundo lugar, la comunicación es una actividad en la que los gerentes dedican una gran

parte de su tiempo. En este orden de ideas, la comunicación Organizacional puede comprenderse como, el proceso mediante el cual las personas intercambian información en una organización. Algunas comunicaciones fluyen por la estructura formal y la informal; otras bajan o suben a niveles jerárquicos, mientras otras se mueven en sentido lateral u horizontal. Es decir, que la comunicación organizacional no es perfecta, sino que sufre transformaciones a lo largo del proceso de comunicación, lo cual provoca que el destinatario reciba un mensaje diferente al originalmente enviado, pues la intención se convierte en el proceso de comunicación.

Es de hacer notar, de acuerdo con lo señalado por Requeijo (2008), desde el punto de vista administrativo, las organizaciones son unidades sociales, agrupaciones humanas deliberadamente estructurales para alcanzar fines específicos y la forma en que pueden lograrlo eficientemente, es así como, mediante un apropiado sistema de comunicación en el cual las personas que trabajan en la organización transmiten, reciben e interpretan la información. En otros términos, la comunicación es un medio, no un fin. Hace posible el proceso administrativo, es un ingrediente esencial en la planificación, la toma de decisiones, el control de gestión y en casi todo lo que el gerente hace, pues le ayuda a identificar problemas, amenazas, debilidades y fortalezas, constituyéndose en un poder sin el cual no se puede intercambiar ideas y experiencias.

A tal efecto, la comunicación es necesaria para la coordinación la interdependencia entre las diferentes estructuras y puestos de trabajo, así como también resulta imprescindible para evaluar los procedimientos y los resultados del trabajo, en la organización.

En este contexto, la comunicación es un factor fundamental para los procesos de liderazgo y toma de decisiones, se debe utilizar los canales de comunicación formal para garantizar una comunicación efectiva sin rumores ni interferencias; se debe asegurar la confiabilidad de la información eliminando las barreras como la falta de claridad, distorsión, diversos significados, ya que la comunicación es un poder, como bien se ha señalado, para el gerente o líder cuando la red informativa funciona a cabalidad y eficazmente. En conclusión, una comunicación es efectiva cuando comprende los siguientes pasos: Claridad, fundamentación, empleo del instrumento apropiado, unificación de criterios, que esté bien distribuida y sea oportuna, además que pueda ser evaluada.

Por otro lado, el director de una institución, aun teniendo todos los recursos disponibles en el plano teórico, en lo personal debe desarrollar una comunicación efectiva y lo esencial en esta comunicación es tratar de entender a la otra persona; la base de toda comunicación está en las relaciones humanas, especialmente durante los conflictos, se impone el dialogo constructivo, la persuasión y el interés por los empleados.

Por así decirlo, la gestión comunicacional pasa por definir la identidad de la organización, que es parte de la cultura empresarial que modela la identidad, la personalidad y la imagen pública de la misma.

Relaciones interpersonales

Es necesario señalar, que son las relaciones Interpersonales, son una interacción recíproca entre dos o más personas, que involucran además los siguientes aspectos: la habilidad para comunicarse de manera efectiva, escuchar, la resolución de conflictos y la expresión de cada persona.

En lo que respecta, a las relaciones interpersonales, consideradas estas precedentemente como una interacción recíproca; puede expresarse que en la actualidad en el mundo organizacional, existe conciencia entre los gerentes que el factor más importante e influyente y de mayor eficiencia dentro de las organizaciones, es la calidad de las relaciones interpersonales entre sus miembros. En atención a lo señalado, la única vía para obtener resultados sobresalientes en el entorno organizacional es a través de una conexión positiva entre sus miembros. Por lo demás, en torno a las relaciones interpersonales, se crea toda una estructura para generar un ambiente de colaboración, considerado un elemento clave para gerenciar las relaciones humanas en el campo laboral.

De todas maneras, no existe una base cierto sobre que crea, mantiene o deshace las buenas relaciones entre la organización y sus integrantes. Cuando una relación se rompe o se vuelve tirante, no se encuentra suficiente orientación sobre lo que hay que hacer para reconstruir tal conexión o relación y es obvio que mientras la tensión, el conflicto y la incertidumbre persistan, las actividades de la organización se verán afectadas. Debe resaltarse también, que no es que se niegue la existencia de conflictos en una excelente relación laboral, sino que deben tomarse estos conflictos para despejar diferencias entre las partes.

Es preciso reconocer, que dentro de una organización, es necesario y fundamental que las personas vean a los demás como seres humanos con vidas privadas dispuestas a compartir momentos más allá de la rutina del trabajo; sólo así surgirán relaciones sólidas que influyen en un ambiente y comportamiento que permitirá lograr niveles extraordinarios de desempeño. Por otro lado, se debe combatir la crítica extrema y destructiva, así como las actitudes defensivas, y la inconveniencia de no permitir opiniones; situaciones que crean muros entre los empleados y directivos y marcan distancia, además de que perjudican las relaciones interpersonales y conducen al fracaso cualquier intento de comunicación interpersonal (Schneider, 2008, p. 67)

Las relaciones interpersonales deben caracterizarse por

- Honestidad y sinceridad.
- Libre de mentiras e hipocresías: lo que nos permite explorar los límites sociales y propone la posibilidad de enfrentar nuestra verdad con la verdad de los demás.
- Respeto y afirmación: fomenta la libertad mutua que permite la creación de un espacio psicológico y social en el que se desarrolla la visión de las cosas de uno y de los demás.

- Compasión, las relaciones compasivas se relacionan con la capacidad humana de sentir compasión, es decir de identificarse con el otro, de ponerse psicológicamente en el lugar del otro.
- Comprensión y sabiduría, es la realización integral llevando a cabo la actividad de inteligencia interpersonal desde la compasión, el respeto a la libertad, la honestidad y la sinceridad.

Ante lo expresado anteriormente, puede concluirse que las relaciones interpersonales constituyen un aspecto básico en la vida, no sólo en la vida diaria, sino también como profesionales; funcionando como un medio para alcanzar objetivos y metas, sino también como un fin en sí mismo que nos permitirá alcanzar niveles de satisfacción. Por lo tanto, la promoción de las relaciones interpersonales no puede ser algo efímero, sin importancia.

Conflictos laborales

Robbins (1999) define conflicto como "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" (p. 434). A su vez Davis y Newstrom (1999) definen conflicto como "toda situación en la que dos o más partes se sienten en oposición. Es un proceso interpersonal que surge de desacuerdos sobre las metas por alcanzar o los métodos por emplear para cumplir esas metas" (p. 337)

Los principales conflictos se dan entre:

- directores de departamento
- el supervisor y sus colaboradores, y viceversa
- compañeros de un mismo departamento
- los objetivos de la empresa y los objetivos individuales de sus miembros
- conflicto entre el individuo y su trabajo

El conflicto trae en la organización una serie de consecuencias, con respecto a las positivas se tienen:

- El conflicto estimula el análisis crítico. De acuerdo a H.M. Carlisle (Management: concepts and situaciones; Chicago SRA, 1976) no hay una situación más perjudicial para la organización que el no acatar las malas decisiones, el no prestarles atención. Señala Carlisle, que el atacar los planes, políticas y objetivos y el hacer que sus proponentes los defiendan estimula a las partes a examinar los temas con cuidado. En este sentido, el conflicto actúa como un disuasivo de la conformidad.
- El conflicto motiva. El conflicto puede estimular un ambiente competitivo en donde todas las partes demuestran una voluntad de desarrollar un alto nivel de esfuerzo.
- El conflicto es un precursor de cambio. El cambio organizacional no es posible sin conflicto. El conflicto proporciona el desequilibrio inicial que estimula una búsqueda de

alternativas. Aquellas personas que buscan el cambio en las organizaciones suelen por comenzar a construir coaliciones que representan conflictos con el estado de cosas.

- El conflicto dentro de los grupos genera cooperación dentro de los mismos. El conflicto y la competencia entre los grupos hacen que estos se una más. La cooperación entre los miembros de una unidad de fabricación es rara vez mayor que cuando la unidad se encuentra amenazada por recortes de presupuestos recomendados por un departamento de asesoría.

En cuanto a las consecuencias negativas del conflicto se tienen:

- El conflicto estimula las emociones en vez de la razón. Es decir, la corriente de información en la empresa se reduce a medida que las partes en conflicto acaparen información. Las decisiones se basan en información incompleta y en impresiones erróneas.
- El conflicto interfiere con el funcionamiento normal de los procesos de organización. Destruye el funcionamiento uniforme de los procesos organizacionales y crea el caos y el desorden. Es ineficiente.
- La atención se aleja de los objetivos organizacionales a favor de las metas personales.
- Muchas de las reacciones humanas típicas frente al conflicto limitan el funcionamiento de la organización. Algunas de las típicas respuestas del comportamiento incluyen la frustración, la lucha interna. El ausentismo y la rotación de personal.

COVID-19 en Cuba y el mundo

El mundo entero está experimentando la pandemia de la enfermedad Covid-19, causada por el virus SARS-cov-2, el cual, de acuerdo con la Organización Mundial de Salud OMS (2020), se presentó a finales del año de 2019 en China, pero se dio a conocer, al mundo, a inicios de 2020, teniendo como epicentro de la infección la ciudad China de Wuhan, de allí se esparció a Asia, Europa, América, África y el resto del mundo. De tal manera, que la OMS proclama al COVID 19 como una pandemia a nivel mundial, lo cual ha traído diversas dificultades y efectos adversos, no solo en la salud de la humanidad, sino también en el bienestar social de todos los ciudadanos, dichos efectos han tenido su repercusión en los mercados laborales del mundo.

La irrupción del coronavirus a nivel mundial trastocó la organización del trabajo tal como se conocía. En muchos casos, quienes no cumplían tareas esenciales se reconvirtieron, casi compulsivamente, en tele-trabajadores. Para otros, quizá los más perjudicados, el empleo quedó en suspenso. Todos los rubros sufrieron transformaciones. La directora del Centro de Estudios e Investigaciones Laborales (CEIL), Claudia Figari (2020) afirmó:

La situación es muy complicada e incierta, como sucedió en otras pandemias de siglos atrás. Antes los trabajadores no tenían derechos ni estabilidad. Ahora la situación es diferente, aunque sigue habiendo un conjunto más que importante de trabajadores y trabajadoras

informales con problemas de nutrición. Otra cuestión es el teletrabajo, que no es algo nuevo, pero nunca se expandió como ahora. Hay que tener en cuenta que al estrés de la pandemia, se suma un estrés por esta nueva situación de teletrabajo, en la que es difícil desconectarse. Esto es algo inédito, excepcional, de emergencia sanitaria mundial, que interpela a un nuevo orden mundial. También se intensificaron y agudizaron situaciones de precariedad que ya existían”.

En todos los países del mundo, incluido Cuba, el teletrabajo se ha convertido en una práctica cotidiana. Desde hace varias décadas, la incorporación de las nuevas tecnologías de información y comunicación, además de la economía de mercado globalizada, han provocado grandes cambios en el mundo laboral. El mercado de trabajo evolucionó bajo su influencia y nuevas exigencias. Se experimentaron mercados más abiertos y competitivos que demandaban la elevación del nivel de calificación profesional basada en el conocimiento y adaptación a las innovaciones tecnológicas. Además, se exigieron otras competencias relativas a habilidades blandas, como el potencial de adaptabilidad, flexibilidad, creatividad, trabajo en equipo, comunicación efectiva y resolución de conflictos, entre otras.

De ahí que el concepto de teletrabajo se refiera al empleo que involucra el uso de tecnologías de información, la comunicación global y a distancia, dentro de un marco de nuevas formas de organización del trabajo. Mismo que, para realizarlo, como ya se ha dicho, exige una serie de competencias duras y blandas, además de condiciones ergonómicas y de seguridad que lo hagan posible.

La pandemia de la COVID-19 llegó con una serie de demandas relativas a la forma de organizar, producir y experimentar el trabajo. En muchos sentidos retando las habilidades y conocimientos de las trabajadoras y los trabajadores de la cultura en lo relativo al uso de software, hardware, y de plataformas de socialización del trabajo profesional. Adicionalmente, se ha experimentado un traslape entre los espacios destinados al trabajo creativo con los espacios familiares y, en general, de reproducción; situación que les ha afectado no solo en la productividad, sino también, en las formas de significar el trabajo. Mientras que antes entendían su trabajo como una actividad divertida que marca distancia con los cánones impuestos en las oficinas, generalmente relacionados con condiciones contrarias a la experiencia juvenil (Feregrino, 2021), ahora éste se ejecuta con dificultad en ambientes físicos y virtuales poco favorables para la concentración y la creatividad.

Para hacer frente a los impactos económicos y sociales de la crisis generada por la COVID-19, Cuba también cuenta con características que en este contexto pueden constituir oportunidades en la respuesta y recuperación.

- El sistema de planificación centralizada permite asignar recursos escasos con rapidez a prioridades nacionales, enfrentando con eficacia situaciones de emergencia. Se han

implementado más de 500 medidas por parte del gobierno cuyo efecto –hasta el momento- apunta a un escenario favorable en el manejo de la situación sanitaria.

- La política social inclusiva permite aplicar medidas de seguridad o asistencia social a nivel comunitario para cubrir los grupos de mayor riesgo de vulnerabilidad social. Asimismo, la ampliación actual del sistema de racionamiento para distribuir productos de primera necesidad (fundamentalmente, alimenticios y de aseo), ha sido una garantía adicional para enfrentar la crisis.
- El sólido sistema de salud pública (90 000 médicos, 84 000 enfermeros/as, 9 médicos por cada 1 000 habitantes); y una fuerte industria farmacéutica (el 63% de los medicamentos son de producción nacional) han demostrado capacidad para el manejo de la emergencia sanitaria y las acciones de cooperación Sur-Sur que el país oferta.
- Un efectivo sistema de defensa civil, con una cobertura que abarca todo el país hasta el nivel de los consejos populares y una amplia participación de la población. El mismo se basa en la prevención para preservar la vida humana, y su eficiencia se comprueba en la baja letalidad de eventos, como los huracanes de alta intensidad, a lo largo de los últimos años.
- Reservas de productividad y eficiencia que aún están sin explotar de manera efectiva, especialmente en la producción nacional de alimentos. El país ha colocado la seguridad alimentaria como una de las primeras prioridades en el momento actual y en la estrategia de recuperación de la economía. Las potencialidades del país para una inclusión más eficiente del sector no estatal en el desarrollo económico y social, intencionalidad proclamada en los documentos rectores del proceso de Actualización del Modelo. Al respecto, el Ministro de Economía y Planificación señaló como principios para ello, la regulación del mercado; la complementariedad de los actores económicos; la implementación de aspectos clave que están aprobados y pendientes de implementar, fundamentalmente relacionados con formas de gestión y propiedad; así como el redimensionamiento del sector empresarial y el privado y la adecuada relación que tiene que haber entre ambos.

Resoluciones y medidas adoptadas por el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (MTSS) ante COVID-19 (CV-19)

El 1ro de abril del 2020 el MTSS emitió la OM-414 a partir de la situación epidemiológica existente y en correspondencia con el plan de medidas del gobierno para la prevención y el enfrentamiento a la CV-19, aprobó una serie de medidas en materia laboral, salarial y de seguridad social, las cuales se aplicaron a partir del mes de marzo de ese año y hasta que dure esa situación excepcional. Entre las medidas se encuentran las siguientes:

1. Fomentar el trabajo a distancia o el teletrabajo en todas las actividades que lo permitan, en cuyo caso el trabajador devenga el 100% del salario, según las formas y sistemas de pago que le correspondan.
2. No mantener a trabajadores adultos mayores en condición de fragilidad, como medida preventiva. En estos casos el trabajador recibirá el 100% de su salario básico el primer mes, decursado el cual recibe el 60% mientras dure el aislamiento. Si el trabajador puede trabajar a distancia se aplica la medida anterior.
3. Los trabajadores que por disposición de la autoridad sanitaria se encuentran en aislamiento preventivo, con ingreso domiciliario y restricción de movimiento durante 14 días o por el tiempo que se disponga, reciben el 100% del salario básico durante este período.
4. La madre, el padre o el familiar, que tenga la condición de trabajador y está encargado del cuidado del menor al que se le suspendieron las clases en la educación primaria o especial, reciben durante el primer mes garantía salarial del 100% del salario básico y de mantenerse la suspensión, la garantía es del 60%.
5. Ante interrupciones laborales, priorizar el cambio de labor hacia otras actividades, dentro o fuera de la entidad, incluidas las que se determinen por necesidades del territorio.
6. Prorrogar la licencia no retribuida a la madre que se encuentra en el disfrute de las licencias complementarias por maternidad y a su vencimiento resulta imposible su incorporación porque no tiene otro familiar que pueda cuidar de su hijo y se aplazó el otorgamiento del círculo infantil.

Luego de esto el 7 de abril de 2020 se emitió la OM-455 por el MTSS donde se refiere a la toma de nuevas medidas:

1. A las madres que adoptan la decisión de no llevar al niño al círculo infantil o cuidador particular para cumplir con el aislamiento social y que no fueron declarados por la administración donde laboran interrumpidas o se encuentran laborando a distancia, incluido el teletrabajo, reciben durante el primer mes, una garantía salarial del 100% del salario básico y hasta tanto se mantenga la situación epidemiológica del 60%.
2. Se esclarece que la protección al salario dispuesta en la OM-414 de 1 abril de 2020 es aplicable también a aquellos trabajadores que sin ser adultos mayores por sus condiciones físicas resultan frágiles y como medida preventiva se requiere su aislamiento social.
3. Suprimir la condición referida al cumplimiento de las utilidades en las entidades que aplican sistema de estimulación en pesos convertibles vinculados al cumplimiento y sobrecumplimiento de indicadores productivos y de eficiencia.
4. En cumplimiento de las medidas adoptadas por la dirección del país de reducir los trámites en la Administración Pública, manteniendo solamente los mínimos indispensable,

se adiciona a lo ya dispuesto lo siguiente: suspender temporalmente la tramitación de los procesos laborales recibidos o en tramitación de los órganos que en las entidades resuelven los conflictos de trabajo, los que se reanudan una vez concluida la situación epidemiológica, en el mismo estado en que se encontraba al decretarse la suspensión, incluido el computo de los términos y plazos decursados.

Ya el 26 de noviembre de 2020 sale a la luz la OM-1112 la cual se refiere a las precisiones laborales en la nueva normalidad se aprobó restablecer la legislación de aplicación general vigente en el país en materia laboral, salarial y de seguridad social y de prevención, asistencia y trabajo social. Aquí se precisa que los trabajadores impedidos de concurrir a su entidad laboral, en cumplimiento del periodo de aislamiento obligatorio dispuesto por la autoridad sanitaria, por recibir en su domicilio a personas provenientes del extranjero podrán: mantenerse laborando a distancia o teletrabajo si actualmente lo realizan; solicitar vacaciones acumuladas; solicitar licencia no retribuida mientras dure el plazo dispuesto para su aislamiento. Este mismo tratamiento se aplica a los trabajadores convivientes con trabajadores por cuenta propia autorizados a arrendar habitaciones y reciban clientes provenientes del extranjero, así como a los empleados que, durante este periodo de nueva normalidad viajen al extranjero por asuntos particulares y a su regreso se encuentren impedidos de concurrir a su entidad laboral, en cumplimiento de dicho periodo de aislamiento obligatorio. Durante este período el trabajador no pierde el vínculo laboral con su entidad.

Resoluciones y medidas adoptadas por el grupo azucarero AZCUBA ante CV-19

Para minimizar el riesgo de transmisión de CV-19 y su control en los colectivos de trabajo del grupo AZCUBA y teniendo en cuenta y teniendo en cuenta las medidas adoptadas por la dirección del país se indicó la implementación de una serie de medidas reflejadas en la resolución 196 del 2020.

Entre las medidas a implementar se encuentran:

- Suspender las acciones de capacitación previstas en el plan de actividades del grupo AZCUBA relacionadas con la sede central de CNCA y sus filiales y efectuar las mismas de manera indirecta a través de las herramientas informáticas a disposición de las empresas y UEB.
- Se restringen aquellas actividades previstas en el plan de trabajo del grupo y las empresas que la componen con requerimiento de transportaciones masivas o concentraciones excesivas de personal.
- Acentuar los requerimientos higiénicos sanitarios de establecimientos procesadores de alimentos, así como disminuir la capacidad de los comedores al 50% y reajustar los horarios de alimentación.
- La dirección de informática, comunicación y análisis del grupo AZCUBA emitirá el listado mínimo indispensable para la zafra azucarera, así como las visitas de control a las

empresas relacionadas con las zafras u otros temas prioritarios quedan limitadas solo a cuadros.

- En el caso del personal de las áreas de regulación y control no directos a procesos productivos se aplicara como principio el trabajo a distancia y donde las condiciones lo permitan el teletrabajo, todo bajo la legalidad que establece la ley.
- Donde las condiciones de la entidad lo permitan se aplicaran jornadas reducidas preferentemente en un solo horario con el fin de evitar concentraciones de trabajadores en espacios cerrados como, oficinas, comedores, cafeterías u otras.

CAPÍTULO II. ANÁLISIS DE LA FLUCTUACIÓN LABORAL EN LA UEB APA FERNANDO DE DIOS

El objetivo central de este capítulo es presentar la aplicación del procedimiento Hernández (2007) para el análisis de la fluctuación laboral aplicado en la UEB APA Fernando de Dios y auxiliando para la mejor comprensión de instrumentos matriciales que permiten identificar los factores internos y externos que hoy inciden en los resultados lo que permita al final de la investigación trazar estrategias para el mejor desempeño de los recursos humanos, para de esta forma mantener una fuerza estable y motivada.

2.1 Descripción del procedimiento Hernández (2007) para el análisis de la fluctuación laboral en la entidad

ETAPA 1: Diagnóstico del sistema de gestión de recursos humanos

Paso 1. Caracterización de la organización

En este paso se incluye los siguientes aspectos: nombre de la organización, reseña histórica, subordinación, localización, clasificación, objeto social, cartera de productos o servicios, estructura organizativa, principales clientes, proveedores, competidores.

Paso 2. Diagnóstico preliminar

El diagnóstico preliminar al sistema de gestión de recursos humanos 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.

ETAPA 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:

Paso 1. Realizar un inventario de 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.
- Nivel cultural.
- Composición por edades (pirámide de 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 dichas guardan una correlación directa con la variable fluctuación laboral.

Paso 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).

Índice de Fluctuación General (IFG)

En este indicador se relacionan las salidas y entradas, así como el promedio de trabajadores en un período dado. Para obtenerlo se utilizará la siguiente expresión:

$$IFG = [S / (P+A)] * 100$$

Dónde:

S- Salidas.

P-Promedio de trabajadores.

A-Número de altas ocurridas en el período.

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 %.

Coeficiente de Fluctuación Particular (KFi)

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

La expresión a utilizar para este índice será:

$$KFi = Si / TS * 100$$

Dónde:

Si-Salidas por la causa i.

TS-Total de salidas.

Índice de Fluctuación Verdadero (IFV)

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

$$IFV = BML + BMP / P * 100$$

Dónde:

BML-Bajas por motivos laborales.

BMP-Bajas por motivos personales.

P-Promedio de trabajadores.

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

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

Coeficiente de rotación de los puestos de trabajo (Krpt)

Se determinará el coeficiente de rotación de los puestos de trabajo 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.

Para calcular el Coeficiente de Rotación de estos puestos de trabajo es conveniente utilizar la siguiente expresión:

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

Dónde:

Krpti: Coeficiente de rotación del puesto de trabajo.

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

P: Promedio de trabajadores.

Paso 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 (IFPi).
- Coeficiente de Fluctuación Potencial (KFP).

Índice de Fluctuación Potencial General (IFP)

$$IFP = FP / P * 100$$

Dónde:

FP-Fluctuantes potenciales.

P-Promedio de trabajadores.

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.

Índice de Fluctuación Potencial Particular

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.

La expresión de cálculo es la siguiente:

$$IFPi = FPi / P * 100$$

Dónde:

FPi-Fluctuantes potenciales por la causa i.

P-Promedio de trabajadores.

Coeficiente de Fluctuación Potencial Particular (KFPi)

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:

$$KFPi = FPi / TE * 100$$

Dónde:

FPi-Fluctuantes potenciales por la causa i.

TE: total de encuestados.

Paso 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 cuenta la entidad para su cálculo, pues es muy conveniente cuantificar el efecto cuando se cuenta con la información.

Las variables de mayor correlación son: la producción o servicios prestados, 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. Esta variable puede ser cuantificada según la expresión:

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

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 ausentismo puede ser calculado como un índice y para su cálculo se puede utilizar la siguiente expresión.

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

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
- El clima laboral
- La motivación 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.

En el caso del clima laboral 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 para el análisis de la fluctuación laboral en la UEB APA Fernando de Dios

ETAPA 1: Diagnóstico del sistema de gestión de recursos humanos

Paso 1: Caracterización de la organización

La Unidad Empresarial de Base (UEB) Atención a Productores Agropecuarios (APA) Fernando de Dios (Ver anexo 1) perteneciente a la Empresa Azucarera Holguín del grupo AZCUBA, con domicilio legal en Herrera # 1 localidad de Tacajó, municipio Báguanos, provincia Holguín, siendo su objeto social la prestación de servicios de cosecha de caña de azúcar, preparación de tierras, fertilización y cultivo, reparación de caminos cañeros, servicios de taller, entre otros a las unidades productoras y a terceros. La unidad cuenta con una superficie agrícola de 19 198.15 ha, de ellas un fondo de caña de 12.731,85 ha, un fondo de cultivos varios 538,7 ha, de frutales 128,7 ha, forestales 1.515,5 ha y un fondo para ganadería 4 283.9 ha. Cuenta con 9 Unidades Productoras Cañeras (UPC) y 2 Cooperativas de Producción Agropecuaria (CPA). El radio de acción de estas UPC se enmarca en los municipios Báguanos y Banes.

Reseña histórica de la empresa

Al final del año 1979 la actual UEB APA era nombrado talleres SEQUI #1 perteneciente a la Empresa Azucarera Fernando de Dios, donde comienzan a trabajar una brigada de atención a las combinadas cañeras dirigido por Gilberto Gutiérrez como Jefe de brigada, desempeñando también la función de mecánico A, con 2 móvil de asistencia técnica, 1 electricista, en la misma brigada se encontraba 1 mecánico hidráulico, 1 mecánico c agrícola, 1 mecánico de implementos, 1 tornero, 1 soldador integraban también 2 chóferes.

En 1980 al fraccionarse el taller Frank País García la parte agrícola se incorpora al taller SEQUI #1 y la parte del transporte se queda en el taller Frank país, a partir de este momento la plantilla queda conformada por 50 trabajadores.

Luego por sufrir cambios de estructuras el ministerio del azúcar (MINAZ) comienza a funcionar como brigada mixta o brigada compleja, se incorpora a la misma un grupo de viales encargados a la reparación de los caminos integrados por 6 camiones de volteo, 2 moto niveladoras, 2 cargadores, 2 buldózer a esto también se le suma una brigada de preparación de tierra 1 DT 75y 1 comatzu, también comienza a funcionar una brigada de drenaje parcelario.

Pasado un tiempo sufre otro cambio de estructura donde recibió el nombre de UBCAT que consistía en una unidad básica de cosecha alza y tiro de la caña dirigida por Carlos San Nicolás, incrementando una base de camiones, 1 taller de combinadas con 2 móvil de asistencia técnica, 1 puesto de mando, 1 almacén para la recuperación y fabricación de piezas.

En este mismo año se propuso a la comisión de Historia del municipio que la unidad recibiera el nombre de Serapio Prieto García, por su trayectoria revolucionaria y sus condiciones políticas y morales en esos momentos ocupaba la plaza de subdirector agrícola, años más tardes se anexa TRANSFERRAZ que agrupaba a los subdirectores de transporte ferroviario, transporte automotor, maquinaria agrícola, viales, 1 pelotón de preparación de tierra y el corte alza y tiro de la caña. En todas estas transformaciones sufridas por el sector transitaron varios compañeros con gran trayectoria laboral, dedicados íntegramente a todas las tareas afines con la entidad, entre ellos podemos citar, Carlos San Nicolás, Milton Torres Ramírez, Reinaldo Garrido, Egidio Caballero y Roberto Garlobo Palmero.

Luego por decisión y necesidad de la empresa existe un cambio de estructura donde recibe el nombre de ENCOMET encargada de los servicios de cosecha y corte mecanizado, en este mismo cambio los servicios de transportación así como transporte ferroviario pasan a ser dirigidos por otra empresa a partir de los cambios de estructuras.

Tiempo más tardes por nuevos cambios de estructuras recibe el nombre de COSECHA siendo dirigida por Juan Reynaldo Reyes Portelles y Misael Suárez atendiendo todas las actividades a fines con la entidad.

Luego por cambios de estructura del MINAZ y por resolución ministerial como parte del proceso de reorganización emprendido en el sistema, se hizo necesario, previa aprobación del Ministerio de Economía y Planificación (MEP), mediante la resolución No. 545 de fecha 22 de julio de 2011, autorizar la creación de la Empresa Azucarera Holguín, subordinada al Ministerio del Azúcar, a partir de la fusión de las Empresas Azucareras, creándose mediante la resolución No. 328-2011, de fecha 30 de Julio de 2011, del ministro del azúcar dicha empresa, a partir de la fusión de las empresas azucareras del territorio, creándose dentro de la estructura de la Empresa Azucarera Holguín, las unidades empresariales de base, que se relacionan en su anexo único, formando parte integrante la Unidad Empresarial de Base Atención a Productores Agropecuarios Fernando de Dios.

En agosto de 2013 por solicitud propia por motivos de cercanía a su residencia en Holguín el compañero Ramón Batista Rodríguez actualmente director solicita la liberación del cargo que se encontraba desempeñando entonces por la resolución #153 en septiembre de este mismo año se promueve al compañero Carlos Matos Zayas al cargo al cargo de director de la UEB APA Fernando de Dios el mismo se encontraba desempeñando la plaza de energético de la UEB, el cual formaba parte de su reserva, este mismo año el 11 de noviembre por primera vez se izó la bandera por el hijo de Carlos Matos Zayas.

Por su intenso trabajo y dedicación de la actividad que ha realizado ha logrado adquirir resultados positivos en las actividades afines a la entidad, siendo abalados estos por diversos diplomas, certificados y reconocimiento que se recopilan en la sala de historia y forman parte de la historia de la entidad. También por su arduo e intenso trabajo le han sido entregado a todos los trabajadores que se destacan día convirtiendo cada revés en victorias

sus respectivos reconocimientos tanto moral como material por su entrega diaria a cada tarea que se enfrentan para obtener los resultados que se esperan.

Misión: satisfacer la demanda de los clientes mediante la prestación de servicios a las unidades productoras con calidad y precios competitivos, protegiendo el medio ambiente y mejorando las condiciones de vida de los trabajadores.

Visión para el 2025: somos una UEB líder en la prestación de servicios de cosechas, preparación de tierras, cultivo, servicios de taller, reparación de caminos con alta confiabilidad en su equipamiento aprovechando al máximo su coeficiente de disponibilidad técnica, aplicando sistemas de calidad que le permiten competitividad en el mercado y manteniendo el capital humano capacitado y bien atendido.

Los principales proveedores de la entidad son:

- Empresa Logística de la Industria Azucarera (AZUMAT) es el principal proveedor, este garantiza que todos los aseguramientos e insumos requeridos para las producciones y servicios del Grupo Azucarero AZCUBA, se contraten, adquieran y distribuyan a todas las entidades, empleando una red de almacenes en todo en todo el país y con servicio de transportación contratado o propio. Entre los principales productos que comercializa se encuentran: lubricantes, combustibles, fertilizantes, herbicidas, confecciones, calzados, artículos de protección humana, alimentos, aseo, herramientas de mano, insumos agropecuarios, maquinaria agrícola, transporte automotor, equipos de la construcción, transporte ferroviarios, entre otros.
- Unión Cuba-Petróleo (CUPET), la estrategia general de CUPET es incrementar las reservas de petróleo y gas, garantizando su óptima utilización como vía fundamental para satisfacer el suministro de combustibles y lubricantes a los clientes y al pueblo de forma oportuna con alta calidad y bajos costos, maximizando el valor de los combustibles nacionales con productos competitivos en el área del Caribe, basados en la aplicación de tecnologías de avanzada y un potencial humano altamente calificado y comprometido con el desarrollo del país.
- Empresa de Servicios de la Agroindustria Azucarera (ESAZUCAR), presta servicio de hospedaje, gastronomía, transporte, alquileres de locales, entre otros servicios a las empresas e institutos del Grupo Azucarero AZCUBA y otras que no pertenecen al mismo. Entre los servicios que ofrece se encuentran: ofrece alquiler de locales, de recreación y de alimentación asociados a éste a los trabajadores del Ministerio del Azúcar; produce y comercializa de forma mayorista artículos de la recortería del papel, cartón y cartulina; presta servicios de mantenimiento y reparación de inmuebles, equipos de oficina, de mobiliarios, de climatización y de refrigeración.
- Empresa de Servicios Técnicos Industriales (ZETI) es una red de apoyo estratégica para la industria azucarera en Cuba, que ofrece asistencia técnica y servicios llave en

mano para dar solución a cada una de las demandas de este sector, al mismo tiempo, que posee una infraestructura productiva propia que permite apoyar dichos servicios. Produce y/o comercializa equipos, piezas de repuesto, software, sistemas tecnológicos, automáticos y auxiliares para la agroindustria; presta servicios de diagnóstico, reparación y calibración a la maquinaria y la instrumentación.

- Empresa de telecomunicaciones de Cuba S.A. (ETECSA) es el principal proveedor de telefonía y telecomunicaciones. Entre sus servicios prestados se incluyen: Servicios de telefonía fija, telefonía fija alternativa, internet, transmisión de datos, fibra óptica, pagos electrónicos a través de su plataforma Transfer móvil y comunicación inalámbrica. La compañía proporciona servicios para el sector público, empresarial, estatal, así como a los millones de turistas y vacacionistas que viajan hacia la república de Cuba.
- COPEXTEL es una empresa que se distingue por proveer soluciones integrales y ofrecer una variada gama de servicios y productos ingenieros. Es capaz de combinar sus tecnologías en correspondencia con las exigencias de cada proyecto para conformar un paquete integral y cuenta con una diversificada red de comercio mayorista. Garantiza los insumos, partes, piezas y accesorios de sus productos. Además ofrece servicios de: diseño, proyectos, integración, instalación y puesta en marcha; consultoría capacitación y asistencia técnica; revisión y diagnóstico y reparación y mantenimiento de los equipos y sistemas tecnológicos que comercializa.
- AZUTECNIA tiene como misión satisfacer las necesidades en el mercado internacional de servicios de ingeniería, asistencia técnica de equipos y maquinaria para el desarrollo de la agroindustria azucarera y sus derivados. Entre los servicios que brinda se encuentran: proyectos y evaluación de procesos agroindustriales azucareros t sus derivados; proyectos de instalaciones agroindustriales azucareros y sus derivados; brindar servicios de asistencia técnica vinculada con la prestación de estos servicios; brindar servicio por personal capacitado para la asesoría, construcción y operación de instalaciones agroindustriales azucareras de forma independiente

Entre los principales clientes con que cuenta la UEB se encuentran:

- 9 Unidades Productoras Cooperativas (UPC)
- 2 Cooperativas de Producción Agropecuaria (CPA)

Paso 2: Diagnóstico preliminar del sistema de gestión del capital humano

En un inicio se realizaron una serie de entrevistas a los trabajadores, principalmente a los directivos, donde se les explico la importancia que tendría para la unidad esta investigación, estos estuvieron en total acuerdo pues la investigación va dirigida a formular estrategias para

la erradicación de la fluctuación laboral en la entidad, ya que este es un problema que afecta a la misma.

La primera encuesta aplicada fue para determinar el coeficiente de competencia de los expertos (Anexo 2) con esta se seleccionaron a los expertos en el Sistema de Gestión de los Recursos Humanos, los cuales resultaron ser 10 tomando como criterio de selección la efectividad de la actividad profesional que realiza. En el (Anexo 3) se muestra una breve caracterización de los expertos seleccionados.

Luego de seleccionados los expertos se les aplicó una segunda encuesta (Anexo 4) la cual permitió determinar que la fluctuación laboral es verdaderamente un problema que afecta a la entidad y las causas que generan la misma, de estas se hizo una reducción y se determinaron las más importantes y descartando las que eran redundantes, para ello se llegó a un consenso y se determinó el orden de importancia de cada una. Entre las causas más importantes se encuentran:

- el reclutamiento del personal sin la suficiente preparación para el desarrollo de sus funciones en la UEB
- dificultades con el clima organizacional de la UEB que se expresa en indicadores, tales como: deficiencias en los procesos de comunicación entre directivos y trabajadores; Inconformidad con los métodos de dirección
- insatisfacción de los trabajadores por la atención a sus necesidades por parte de sus dirigentes y administrativos de la UEB
- deficiencias en la actualización y capacitación de los trabajadores de acuerdo a las nuevas demandas en la UEB
- bajo reconocimiento moral y material a los trabajadores por su desempeño laboral
- condiciones laborales desfavorables y falta de recursos para el desarrollo del trabajo en la UEB
- deficiencias con los sistemas de pago en la UEB

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

PASO 1. Análisis del inventario del personal en el año 2020

Este análisis permite conocer información acerca de la fuerza de trabajo existente en la organización, donde se caracteriza a partir de los aspectos personales y profesionales de la plantilla.

Tabla 1. Comportamiento de la plantilla por categoría ocupacional

Categoría Ocupacional	Plantilla Aprobada	Peso Específico en %	Plantilla Cubierta	Peso Específico en %	Cumplimiento de la plantilla en %
Cuadro	5	1.55	5	2.08	100

Técnico	49	15.17	36	15.00	73.47
Servicio	29	8.98	19	7.92	65.51
Operarios	240	74.30	180	75.00	75.00
Total	323	100	240	100	74.30

Fuente: Elaboración propia a partir de la información del registro del personal

La plantilla aprobada de la entidad es de 323 trabajadores la cual está cubierta por 240 trabajadores representando un 74.30%, donde el mayor incumplimiento está dado por la categoría ocupacional de servicios. (Anexo 5)

Tabla 2. Composición por categoría ocupacional y por sexo

Categoría Ocupacional	Mujeres	%	Hombres	%	Total	%
Cuadros	2	5.88	3	1.46	5	2.08
Técnico	14	41.18	25	12.14	39	16.25
Servicios	12	35.29	7	3.40	19	7.92
Operarios	6	17.65	171	83.00	177	73.75
Total	34	14.17	206	85.83	240	100

Fuente: Elaboración propia a partir de la información del registro del personal

Según lo analizado la entidad cuenta con 240 trabajadores, de ellos 206 son hombres representando el 85.83%, de los cuales los cuadros representan el 1.46%, los técnicos el 12.14%, los de servicios el 3.4% y los operarios con el mayor por ciento de 83, por lo que se puede decir que la mayor cantidad de hombres en la entidad son operarios. Del total de trabajadores, 34 son mujeres representando un 14.17%, de las cuales el 5.88% son cuadros, el 41.18% son técnicas, el 35.29% son de servicio y el 17.65% son operarios, donde el mayor por ciento de las mujeres se concentra en los servicios.

Es necesario señalar que por las características que tienen las funciones que se realizan en la entidad se dificulta la participación activa de las mujeres en algunos procesos porque se demanda un gran potencial físico.

Tabla 3. Nivel de escolaridad de los trabajadores

Nivel Cultural	Mujeres	%	hombres	%	total	%
Superior	11	32.35	14	6.80	25	10.41
Medio-Superior	3	8.82	20	9.71	23	9.58

Técnico-profesional	10	29.41	75	36.41	85	35.42
Obrero calificado	-	-	3	1.46	3	1.25
Básico	10	29.41	93	45.14	103	42.92
Primario	-	-	1	0.48	1	0.42
Total	34	14.17	206	85.83	240	100

Fuente: Elaboración propia a partir de la información del registro del personal

Según lo analizado el nivel básico es el de mayor predominio con 103 trabajadores lo que representa un 42.92% del total de la plantilla, está acorde con la actividad de la empresa. Luego se ubica el nivel técnico-profesional con un 35.42%, le sigue el nivel superior con el 10.41%. El nivel medio superior representa el 9.58% seguido por el obrero calificado y primario con un 1.25% y un 0.42% respectivamente. (Anexo 6)

Tabla 4. Composición por edades de la fuerza de trabajo

Rango de edades	mujeres	%	hombres	%	Total	%
De 17 a 29 años	2	5.88	21	10.19	23	9.58
De 30 a 39 años	8	23.53	36	17.47	44	18.33
De 40 a 49 años	13	38.23	39	18.93	52	21.67
De 50 a 59 años	10	29.41	68	33.01	78	32.50
Más de 60 años	1	2.94	42	20.39	43	17.921
Total	34	14.17	206	85.83	240	100

Fuente: Elaboración propia a partir de la información del registro del personal

Según la composición por edades se puede decir que el mayor número de trabajadores se encuentra en el rango de edad de 50 a 59 años representado el 32.50% con un total de 78 trabajadores, se puede decir que la mayor cantidad de trabajadores son personas de más 50 años por lo que se evidencia la ausencia de trabajadores jóvenes ya que estos fluctúan más en busca de nuevas fuentes de trabajo, le sigue el rango de 40 a 49 años con 52 trabajadores que representan el 21.67% del total. Entre 30 y 39 años se encuentra el 18.33% de los trabajadores y el por ciento más bajo se ubica en el rango de 17 a 19 años con un 9.58%. Los trabajadores con más de 60 representan el 17.92%.

En los hombres la mayor cantidad de trabajadores se ubican en el rango de 50 a 59 años representando un 33.01% del total de hombres, seguido por los trabajadores hombres de más de 60 años con un 20.39%, luego le siguen los trabajadores hombres menores de 49

años con un 18.93, 17.47 y 10.19% en cada uno de los rangos de edades correspondiente respectivamente.

En las mujeres predominan con un 38.23% y con un 29.41% las trabajadoras con edades de 40 a 49 años y de 50 a 59 años respectivamente. En el caso de las de 30 a 39 años con un 29.53%. Entre 17 y 29 años solo se ubica un 5.88% y más de 60 años solo se encuentra el 2.94% del total de trabajadoras mujeres.

Según los tipos de pirámides de edades existentes se puede decir que la que predomina es la pirámide en forma de "Hongo" (Anexo 7) la cual tiene características como: población envejecida, carga social elevada, reconversión difícil, resistencia al cambio y elevado número de salidas por jubilación.

Tabla 5. Comportamiento de la plantilla según la antigüedad de cada trabajador

Años de Antigüedad	Mujeres	%	Hombres	%	Total	%
Menos de un año	2	5.88	28	13.59	30	12.50
De 1 a 5 años	15	44.12	69	33.49	84	35.00
Más de 6 años	17	50.00	109	52.91	126	52.50
total	34	100	206	100	240	100

Fuente: Elaboración propia a partir de la información del registro del personal

De acuerdo a la antigüedad se puede observar que el mayor número de trabajadores se encuentran en el rango de más de 6 años, los mismos representan el 52.50%. Donde existe menor número de trabajadores es en el periodo de menos de un años con un 12.50%. La estructura es flexible y se caracteriza por disponer de personal para sustituir a los que se jubilan, además de contar con gran cantidad de trabajadores con pocos años en la empresa, por lo que la fluctuación es elevada, además dispone de gran cantidad con más de 6 años por lo que la entidad cuenta con una gran cantidad de trabajadores con experiencia. (Anexo 8)

Tabla 6. Grado de implicación del personal en el proceso de producción

Índice	Número de trabajadores	valor
Personal directo	194	80.83
Personal indirecto	46	19.17
Índice de personal productivo (veces)		4.21

Fuente: Elaboración propia a partir de la información del registro del personal

En la tabla 6 se puede observar que los trabajadores que están de forma directa en el proceso de producción representan el 80.83% del total de la plantilla, superando al indirecto en 4.21 veces, el anterior cuenta con un 19.17% de acumulado, por lo que se tiene como un índice favorable en la entidad para la realización de sus funciones. (Anexo 9)

Valoración de la composición del personal en la entidad

Luego de realizado el análisis del inventario del personal en la entidad, se encontraron aspectos favorables y otros no tan favorables, donde estos influyen de una u otra forma en la organización.

La plantilla no se encuentra cubierta al 100%, en el periodo analizado, donde la categoría más afectada es la de servicios con un 65% de cumplimiento. En la entidad la categoría ocupacional con mayor demanda de trabajadores es la de operarios con 240 plazas, de las cuales solo están ocupadas 177 para un 78.75% de cumplimiento, donde 6 de estos trabajadores son mujeres y 171 son hombres, siendo esta la categoría representada por una mayor cantidad de trabajadores del sexo masculino. Seguido a esto se puede decir que el sexo predominante en la entidad es el masculino ya que hay 206 trabajadores hombres representando un 85.3% del total, esto se debe a que la mayoría de los puestos de trabajo requieren un alto potencial físico, como por ejemplo la agricultura. En cuanto a la composición por edades, el rango más representativo es el de 50 a 59 años donde se encuentra el 32.5% de los trabajadores. Al analizar el nivel de escolaridad de los trabajadores se puede decir que los niveles culturales que más repercuten en la entidad son: el básico con 103 trabajadores representando un 42.92% y el técnico profesional con 85 trabajadores para un 35.42%. Al determinar los años de antigüedad se puede decir que el 47.5% de los trabajadores llevan menos de 5 años laborando, demostrando esto el elevado nivel de fluctuación existente. Teniendo en cuenta el grado de implicación del personal en el proceso productivo vale señalar que los trabajadores que están directo a la producción superan 4.21 veces a los indirectos, siendo esto muy beneficioso para la entidad.

En cuanto a las afectaciones por la covid-19 se puede decir que la entidad en este año no tuvo afectaciones severas. Solo 9 trabajadores se acogieron a la medida número 2 de la OM-414 del 1 abril de 2020 que plantea: "No mantener a trabajadores adultos mayores en condición de fragilidad, como medida preventiva. En estos casos el trabajador recibirá el 100% de su salario básico el primer mes, decursado el cual recibe el 60% mientras dure el aislamiento"; 5 trabajadores que se acogieron a la medida número 2 de la OM-455 del 7 de abril de 2020 la cual plantea que aquellos trabajadores que sin ser adultos mayores por sus condiciones físicas resultan frágiles y como medida preventiva se requiere su aislamiento social, recibirán la protección al salario dispuesta en la OM-414; 47 trabajadores resultaron aislados en sus hogares, dando cumplimiento a la medida número 3 de la OM-414 la cual plantea que los trabajadores que por disposición de la autoridad sanitaria se encuentran en aislamiento preventivo, con ingreso domiciliario y restricción de movimiento durante 14 días o

por el tiempo que se disponga, reciben el 100% del salario básico durante este período; y 3 madres trabajadoras se acogieron a la medida número 4 de la OM-414 la cual plantea que la madre, el padre o el familiar, que tenga la condición de trabajador y está encargado del cuidado del menor al que se le suspendieron las clases en la educación primaria o especial, reciben durante el primer mes garantía salarial del 100% del salario básico y de mantenerse la suspensión, la garantía es del 60%. La entidad no cuenta con trabajadores que se hayan acogido a la medida número 1 de la OM-414 del 1 de abril de 2020 la cual plantea que se debe fomentar el trabajo a distancia o el teletrabajo en todas las actividades que lo permitan, en cuyo caso el trabajador devenga el 100% del salario, según las formas y sistemas de pago que le correspondan, pues según las características de la UEB estas no permiten realizar trabajo a distancia, pues la entidad es netamente agrícola y la implementación del teletrabajo no es posible pues la entidad no cuenta con los recursos ni condiciones necesarias para que esta forma de trabajo se efectúe con eficiencia.

Sin embargo en este tiempo de pandemia, la UEB brindó su apoyo en la situación epidemiológica del municipio con la puesta a la disposición del Ministerio de Salud Pública (MINSAP), dos vehículos del parque vehicular de la entidad para la transportación hacia los centros de aislamiento. Además se apoyó el tiro de agua con tanques y tractores hacia viviendas de trabajadores de la propia entidad, así como al hospital Julio Antonio Mella de la localidad de Tacajó y el centro de aislamiento de la misma.

Paso 2. Análisis de la fluctuación real

Para el análisis de la fluctuación real en la entidad se partió de la información brindada por el registro del personal en los años 2018, 2019 y 2020, el cual se muestra en la Tabla 7:

Tabla 7. Motivos de la fluctuación laboral en la entidad en el periodo de análisis

Fluctuación laboral	años					
	2018	%	2019	%	2020	%
Motivos						
Inevitables o biológicas						
Jubilación	6	20.70	10	25.64	7	16.27
Muerte	-	-	-	-	1	2.32
Socialmente necesarias						
Misión	-	-	-	-	-	-
Privación de libertad	-	-	-	-	-	-
Personales						
Solicitud propia	9	31.03	11	28.21	12	27.91
Problemas personales	-	-	1	2.56	3	6.98
Deserción laboral	-	-	-	-	-	-
Laborales						

Mejora salarial	2	6.9	-	-	7	16.27
Mejores ofertas	3	10.34	5	12.82	3	6.98
Decisión de la empresa						
Separación definitiva	-	-	-	-	-	-
Ruptura de contrato	9	31.03	12	30.77	10	23.25
Total	29		39		43	

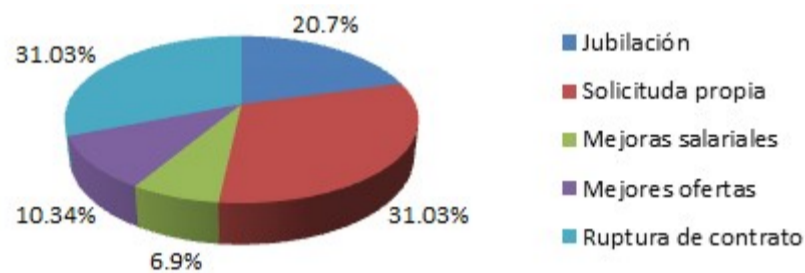
Fuente. Elaboración propia basada en el registro del personal de la entidad

Como se puede ver el número de fluctuación de un año con respecto al otro aumenta. En los gráficos siguientes se representan estas bajas y sus motivos.

En la Figura 3 queda representado el año 2018, donde el total de bajas fue de 29, de estas el 31.03% se debió a la ruptura de contratos y a la solicitud propia para unas 9 bajas cada una, este porcentaje es el más significativo, en cuanto a la ruptura de contrato, pues la entidad en tiempo de zafra contrata nuevos colaboradores; las bajas por jubilación representan el 20.70% para 6 bajas; por mejora salarial ocurrieron 2 bajas representando el 6.9% y por mejores ofertas ocurrieron 3 bajas lo que representa un 10.34%.

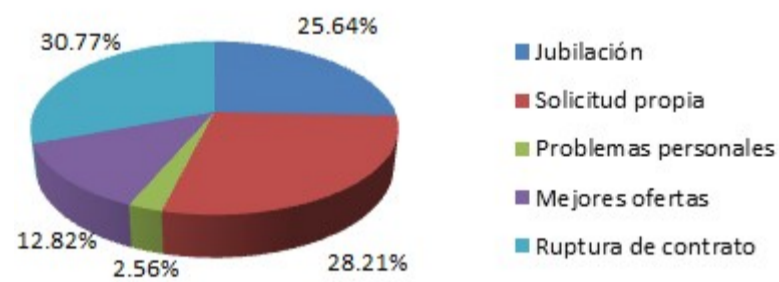
Figura 3

Gráfico que muestra los motivos de las bajas en el año 2018



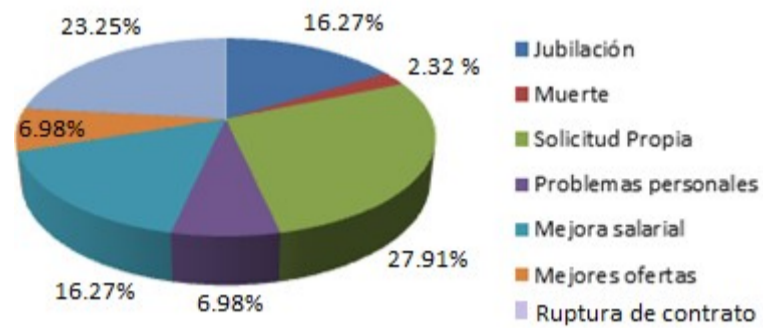
En el año 2019, se puede ver reflejado en la Figura 4, el número de bajas supera al año anterior en 10, con un total de 39. En este año el mayor número de las bajas se debe a la ruptura de contratos con un 30.77% para un total de 12 bajas por este motivo. Las otras bajas ocurridas fueron por: solicitud propia con un 28.21% para 11 bajas; jubilación con un 25.64% para 10 bajas; mejores ofertas con un 12.82% para un total de 5 y las bajas por problemas personales que en este año representó un 2.56% para una baja.

Figura 4 . Gráfico que muestra los motivos de las bajas en el año 2019



En el año 2020 se introduce en Cuba la covid-19, esta ha afectado no solo la salud de las personas sino también la vida laboral. En la figura 5 se puede ver reflejado este año, donde el total de bajas fue de 43, donde la mayor representación de estas está dada por solicitudes propias con un 35.84%. En este año las bajas por solicitud propia representaron un 27.91% siendo 12 bajas, las bajas ocurridas por la ruptura de contrato estuvieron representadas por un 23.25% para 10 bajas; las bajas por jubilación y por mejoras salarial se representan con un 16.27% cada una en este año, así como las bajas por problemas personales y por mejores ofertas con un 6.98% cada una y ocurrió una muerte por covid-19 representando un 2.32% del total.

Figura 5. Gráfico que muestra los motivos de las bajas en el año 2020



En la tabla 8 que se muestra a continuación se representan las bajas por categoría ocupacional en los años 2018, 2019 y 2020.

Tabla 8. Fluctuación laboral por categoría ocupacional

Categoría Ocupacional	años					
	2018	%	2019	%	2020	%
Cuadros	1	3.45	1	2.56	-	-
Técnicos	4	13.79	6	15.38	2	4.65
Servicios	9	31.03	8	20.51	5	11.63
Operarios	15	51.72	24	61.54	36	83.72
Total	29		39		43	

Fuente. Elaboración propia basada en el registro del personal

Al observar el análisis de la fluctuación laboral atendiendo a las categorías ocupacionales de la UEB, se nota que la categoría que más incidió fue la de operarios, correspondiendo esta para todos los años, aspecto de gran interés a valorar por la entidad, ya que esta es la fuerza de trabajo que se vincula directamente con la producción y la prestación de servicios, afectando no solo su variación física, sino que se pierden los recursos invertidos en capacitación y sobre todo la experiencia en la labor a desempeñar en cada una de las actividades directas al cumplimiento de la misión de la entidad.

Ante esta situación, se requiere de un esfuerzo mayor por parte de los cuadros y técnicos en la formación constante de nuevos obreros, no solo por la presencia de personas con edad de jubilación, sino a partir de los que por insatisfacción deciden abandonar su puesto de trabajo por otro donde cubren sus necesidades básicas; lo que trae aparejado un número de plazas que en algunos casos son cubiertas por jóvenes desvinculados de la enseñanza, sin ninguna formación profesional y que no han podido optar por otro empleo más conveniente para ellos. Luego de analizar las causas que inciden en la fluctuación real se realizará el cálculo de los indicadores que se muestran en la Tabla 9:

Tabla 9. Fluctuación real en la entidad

Fluctuación real	años		
	2018	2019	2020
Índices			
Índice de Fluctuación General (IFG)	9.93	13.49	18.4
Coefficiente de Fluctuación Particular (KFI)			
Inevitables o Biológicas	20.7	25.64	18.59
Socialmente Necesarias	-	-	-
Personales	31.03	30.77	34.89
Laborales	17.24	12.82	23.25
Decisión de la Empresa	31.03	30.77	23.25
Índice de Fluctuación Verdadero (IFV)	5.69	7.05	9.84

Fuente. Elaboración propia basada en el cálculo de los índices de fluctuación verdadero general y particular, con datos extraídos del registro del personal

Según Pablo García el índice ideal de fluctuación se encuentra entre 5 y 7%. En la UEB Fernando de Dios el este índice en el periodo analizado no es el ideal, al contrario es elevado. En el año 2018 el promedio de trabajadores fue de 246 trabajadores y tuvo un índice de fluctuación general es de 9.93%. El promedio de trabajadores para el año 2019 fue de 248 trabajadores, con un índice de fluctuación general de 13.49%, el cual está muy por encima del índice del año anterior. Ya para el año 2020 el índice de fluctuación general fue de 18.4% con un promedio de trabajadores de 254.

Según el coeficiente de fluctuación particular, las bajas más significativas son las bajas por motivos personales y por decisión de la empresa. En el año 2018 las bajas por motivos personales representan un 31.03%, en el año 2019 ocurre una discreta disminución a un 30.77%, pero ya para el año 2020 este índice aumentó a 34.89%. Las bajas por decisión de la empresa representaron para el año 2018 un 31.03%, en el año 2019 disminuyó a 30.77% y para el año 2020 descendió a 23.25%. Las bajas inevitables o biológicas representaron para el 2018 un 20.7%, para el año 2019 aumentó a 25.64% y luego para el año 2020 disminuyó a 18.59%. En el año 2018 las bajas por motivos laborales estuvieron expresadas por un 17.24%, en el 2019 por un 12.82% y en el 2020 por un 23.25%.

El índice de fluctuación verdadero para el año 2018 fue de 5.69%, luego aumentó para el año 2019 con un 7.05% y ya para el 2020 este índice de fluctuación verdadero aumentó a 9.84%. Como se puede observar este índice va ascendiendo tras el paso de los años.

Coefficiente de rotación en los puestos de trabajo (Krpti)

Como bien se analizó en puntos anteriores, la categoría ocupacional que más incide en la fluctuación real de la entidad es la de operarios, seguido por la de servicios, por tanto es necesario analizar cuáles son los puestos de trabajo que se ven más afectados por esta fluctuación así como las causas por las que ocurren tantos abandonos por parte de los trabajadores. Para ello se calcula el coeficiente de rotación, los cuales se reflejan en la Tabla 10.

Tabla 10. Comportamiento del coeficiente de rotación en los puestos de trabajo (Krpti)

Coeficiente de rotación en los puestos de trabajo	Años					
	2018	%	2019	%	2020	%
Operarios agropecuarios especializados	7	24.14	9	23.08	12	27.91
Agentes de seguridad y protección	5	17.24	4	10.27	4	9.30

Fuente. Elaboración propia basada en el cálculo del coeficiente de rotación en los puestos de trabajo, con datos obtenidos del registro del personal

Como se puede observar en el año 2018 el puesto de operarios agropecuarios especializados representó un 24.14% del total del coeficiente de rotación de los puestos de trabajo, mientras que el de agente de seguridad representa un 17.24%. En el 2019 se obtuvo un 23.08% y un 10.27% para cada puesto de trabajo respectivamente, ya para el año 2020 este coeficiente de rotación fue de 27.91% en el puesto de operarios agropecuarios y 9.30% en el puesto de agentes de seguridad y protección. Como se pudo apreciar en la entidad el Krpti tiene valores significativos en cuanto al puesto de trabajo de operarios agropecuarios especializados, sin embargo en el puesto de agentes de seguridad y protección, en los años analizados.

Según entrevistas realizadas en el departamento de Capital Humano, estos resultados se deben, en un primer lugar al nivel cultural de los obreros ya que estos puestos de trabajo no requieren de una preparación profesional tal elevada, muchos obreros agropecuarios se disgustan o cambian de opinión y es muy difícil para la directiva de capital humano convencerlos o retenerlos en el puesto; en un segundo lugar se encuentra el contenido de trabajo o también pueden ser las características de estos puestos de trabajo, en el caso de los operarios agropecuarios es un trabajo en el surco, directo a la tierra, bajo el sol, difícil de realizar, con una gran responsabilidad pues estos son los obreros agrícolas del banco de semilla donde este banco, como su nombre lo indica, es el encargado de producir las semillas para las unidades productoras, estas tienen requisitos de calidad y puntualidad. En

el caso de los agentes de seguridad y protección son los encargados del cuidado de diferentes áreas ya sea de día o de noche, estos también cargan una responsabilidad, de vigilia y control. Otra causa que genera la rotación de los agentes de seguridad y protección, es que ellos se rigen por resoluciones del Ministerio del Interior (MININT) las cuales orientan que un agente de seguridad no puede permanecer mucho tiempo en un mismo puesto, por tanto se rotan continuamente. Estos trabajadores son tanto hombres como mujeres, no existe desigualdad de sexo en cuanto al contenido de trabajo, y son los obreros de ambos sexos los que influyen en esta fluctuación.

Paso 3. Análisis de la fluctuación potencial

Para el análisis de la fluctuación potencial se aplicó una encuesta (*Anexo 10*), con el objetivo de identificar las posibles causas que influyen en los trabajadores al deseo de renunciar a la organización pero que aún no lo han hecho, por lo que fue necesario realizar el cálculo del tamaño de la muestra a encuestar (*Anexo 11*). Esta muestra resultó ser de 70 trabajadores pero dada la situación epidemiológica por la que transita el país e incluso la localidad donde se ubica la entidad, solo se le aplicó la encuesta a 35 trabajadores. Para una mayor comprensión y fiabilidad de los resultados de la encuesta, se utilizó el software SPSS (*Anexo 12*).

Se puede decir que del total de encuestados 25 son hombres representando un 71.43% y 10 son mujeres para un 28.57%; de estos, 13 trabajadores se encuentran en el rango de edades de 19-29 años lo que representa el mayor por ciento, este es de 37.14%, 8 entre 30-39 años para un 22.86%, 9 se encuentran entre las edades de 40-49 años representando un 25.71% y más de 50 años se encuentra 5 trabajador que este representan un 14.28%. En cuanto al nivel de escolaridad se puede decir que 11 de los trabajadores encuestados son del nivel superior y 11 más son del nivel medio, cada uno representan un 31.42%, el resto se encuentran distribuidos de la siguiente forma: 9 son técnico medio y 4 son del nivel básico.

De todos los encuestados el 62.86% expusieron su deseo de marcharse de la entidad para un total de fluctuantes potenciales de 22 trabajadores, de estos 10 muestran como motivo las causas laborales, 5 por causas personales y 7 refieren ambas causas, representando un 45.45%, 22.73% y 31.82% para cada motivo respectivamente. De este total de fluctuantes potenciales 16 son hombres para un 72.73% y 6 son mujeres lo que representa un 27.27%, por tanto se puede decir que el mayor por ciento que quiere abandonar la empresa pero que aún no lo ha hecho está representado por los hombres. De estos 9 están entre 17-29 años lo que nos dice que el 40.91% del total de fluctuantes potenciales pertenecen a la fuerza laboral más joven. En cuanto al nivel escolar el 31.82% del total de fluctuantes potenciales son graduados del nivel medio superior, al nivel superior pertenecen el 27.27% al igual que los graduados de técnico medio y el 13.64% solo tienen noveno grado.

Este análisis demuestra que en la entidad existe una excesiva tendencia de marcharse de la entidad, donde los principales motivos son laborales, sin embargo los datos reflejados en la fluctuación real demuestran que la mayoría de las bajas ocurren por motivos personales, esto puede ser porque los trabajadores cuando se van de la entidad no muestran sus verdaderos motivos. Al responder porque no se han marchado todavía de la entidad muchos respondieron que no han encontrado otro centro de trabajo que les beneficie, el municipio y principalmente la localidad donde se encuentra la entidad es netamente agrícola y de producción cañera, es muy difícil encontrar otro centro que tenga características diferentes a este.

Además de esta información, también los encuestados pudieron reflejar lo que más le gusta de la UEB y lo que más le disgusta. Los criterios obtenidos fueron los siguientes:

- lo que más gusta de la entidad es: las relaciones entre los compañeros; el trabajo que realiza cada uno; los procesos de producción y la prestación de determinados servicios
- lo que más disgusta de la entidad es: el salario; los horarios de trabajo; la localización en la que se encuentra la entidad; así como el transporte

Queda demostrado que las relaciones interpersonales son buenas, pero no es suficiente para retener al trabajador en la entidad, muchos se quejan de los sistemas de pago, principalmente se sienten inconformes con los pagos de la estimulación.

A partir de las informaciones obtenidas se procesó a realizar el cálculo de los índices de fluctuación potencial.

Tabla 11. Índices de fluctuación laboral

ÍNDICES	%
Índice de Fluctuación Potencial General (IFPG)	8.66
Índice de Fluctuación Potencial Particular (IFPKi)	
Motivos personales	1.97
Motivos laborales	3.94
Ambos motivos	2.75
Coefficiente de Fluctuación Potencial Particular (KFPKi)	%
Motivos personales	14.28
Motivos laborales	28.57
Ambos motivos	20.00

Fuente. Elaboración propia basada en el cálculo de los índices de fluctuación laboral con los resultados obtenidos de la encuesta que evalúa la fluctuación laboral

El índice de fluctuación potencial general con respecto al total de trabajadores resultó ser de 8.66%, mientras que con respecto al total de encuestados representó un coeficiente de

62.85%, de ellos el 14.28% refleja sus causas en personales, el 28.57% en causas laborales y un 20% refleja ambas causas. En cuanto al índice de fluctuación particular con respecto al total de trabajadores, el 1.97% se refirió a motivos personales, el 3.94% por motivos laborales y un 2.75% responde a ambos motivos. Por tanto se puede decir que realmente las causas que abundan en la fluctuación potencial son laborales.

Paso 4: Entrevista de seguimiento a los desvinculados

Se aplicó la entrevista de seguimiento a una determinada cantidad de ex-trabajadores de la entidad, esta fue de imprescindible necesidad ya que existe cierta discrepancia 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. Se pudo constatar que las causas que los hicieron fluctuar coinciden con las reflejadas en las encuestas aplicadas en la organización, entre las que se encuentran: inconformidades con el salario, poca estimulación, inconformidad con el horario de trabajo, entre otras.

Entre las variables que se pueden ver afectadas por la fluctuación laboral se encuentran las siguientes:

Tabla 12. Indicadores de utilización del fondo de tiempo laboral

Indicadores	UM	2018	2019	2020
Fondo de tiempo calendario	HD	69 218	69 786	71 475
Fondo de tiempo máximo utilizado	HD	62 439	62 815	64 236
Fondo de tiempo no utilizado	HD	3 786	3 965	4 356
Fondo de tiempo utilizado	HD	57 901	58 216	59 638
Ausencia por enfermedades	HD	1 248	1 144	1 720
Autorizados por la entidad	HD	560	504	664
Ausencias Injustificadas	HD	272	192	448

Fuente. Elaboración propia basada en el registro del personal de la entidad, donde HD significa hombres-días

A partir de los datos referidos en la Tabla 12 se realizó el cálculo de los indicadores de utilización del fondo de tiempo (*Anexo 13*), reflejados en la Tabla 13:

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

Índices	UM	2018	2019	2020
Aprovechamiento	%	83.65	83.42	83.43
Utilización	%	92.73	92.67	92.84
Ausencias	%	7.74	7.21	8.32
Ausentismo	%	6.23	5.74	7.46

Fuente. Elaboración propia a partir de datos obtenidos en la entidad y basado en los cálculos de estos índices

Como se puede observar el índice de aprovechamiento en los tres años es aproximadamente del 83%, pero esto no es suficiente, pues según el parámetro establecido este debe superar el 85%, pero teniendo en cuenta el sector que se analiza y su decadencia en los últimos se puede decir que es un índice regular. En el año 2018 se dejaron de utilizar 3 786 HD, en el año 2019 no se utilizaron 3 965 HD y en el año 2020 se dejaron de utilizar 4 356 HD. Estas cifras están respaldadas por ausencias tales como enfermedad, licencias autorizadas, licencias de maternidad y movilizaciones militares. Esta situación se podría revertir pues estos índices no están lejos de alcanzar el parámetro que lo califica como un índice alto.

Desde años anteriores la entidad viene teniendo problemas con los indicadores ausencia y ausentismo esto se debe a que factores como cambio climático, productividad de la industria, las condiciones y estimulación al sector han disminuido y la competencia laboral de otros sectores más atractivos provocan una incidencia por debajo de lo esperado razón por la cual la empresa ha venido tomando medidas para lograr disminuir este indicador pero no han sido suficientes por lo que se continua con la vigilancia.

El índice de utilización de tiempo se considera favorable en los tres años, para el año 2018 fue de un 92.73%, en el año 2019 fue de 92.67% y ya para el año 2020 este índice alcanzó un 92.84%.

En cuanto a los índices de ausentismo se puede decir que están muy por encima de lo planificado pues en los tres años supera el 5%, esto se debe en gran medida a los 1 256 hombres-días por enfermedad en el 2018, en el 2019 con 1 144 hombres-días por la misma causa y en el 2020 la cifra aumenta a 1 720 hombres-días.

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

En esta etapa se realizará el análisis de las variables independientes: motivación, satisfacción, clima y conflicto. Para el cual fue necesario aplicar una serie de encuestas con el objetivo de conocer la influencia de estas variables en la fluctuación laboral, además permite conocer suficiente información acerca del nivel de motivación y satisfacción en el que se encuentra el personal y de la situación del clima laboral y sus conflictos intergrupales.

Se les aplicaron las encuestas de esta etapa a 35 trabajadores de los cuales 10 son del sexo femenino y 25 del sexo masculino, para una representación del 28.57% y del 71.43% respectivamente. El mayor por ciento de los trabajadores se encuentran entre las edades de 19 a 29 años, con un total de 13 para un 37.14%, seguido por un 25.71% de trabajadores entre 40 y 49 años de edad con 9 trabajadores, 8 trabajadores se encuentran en el rango de edades de 30 a 39 años con un 22.86% y 5 trabajadores se encuentran entre 50 y 59 años representando un 14.28%. En cuanto al nivel de escolaridad 11 trabajadores son graduados del nivel superior y 11 más son del nivel medio superior, estos representan un 31.42% cada uno, el resto de los trabajadores se encuentran ubicados de la siguiente forma: 9 son técnicos medio y 4 son del nivel básico.

Paso 1. Análisis de la variable motivación laboral

Aquí se aplicó la encuesta (*Anexo 14*) con el objetivo de conocer sobre la motivación, ya que esta es un actor fundamental de la satisfacción laboral y por ende ayuda a obtener una buena productividad del trabajo. Para este análisis se tuvo en cuenta las teorías de la necesidad expuestas en el capítulo uno, principalmente la de Abraham Maslow y Clayton Alderfer. Se utilizó el software SPSS para procesar las encuestas y fue necesario recurrir a una clave (*Anexo 15*) y según los resultados de la encuesta se ordenaron las necesidades. Se puede decir que las necesidades que más prevalecen son las más insatisfechas y las más motivantes, se realizó la siguiente tabla para mostrar el orden de insatisfacción, según lo propuesto por Maslow.

Tabla 14. Resultados de la encuesta según la teoría de necesidad de Maslow

Necesidades	Mujeres (Puntos)	Orden	Hombres (Puntos)	Orden	Total (Puntos)	Orden de Insatisfacción
Fisiológicas	46.3	1	114.3	3	160.6	1
Seguridad	45.6	3	112.3	4	158	3
Afiliación	46	2	114.6	1	160.6	2
Estima	43.2	4	114.5	2	157.7	4
Auto-realización	41.6	5	112	5	153.6	5

Fuente. Elaboración propia basada en los resultados de la encuesta de necesidad, donde el orden 1 corresponde a la más insatisfacción y más alta motivación y 5 corresponde a la menos insatisfacción y menos motivación

Al analizar los resultados se puede observar que el orden de jerarquía propuesto por Maslow no se corresponde a lo planteado por los encuestados. Sin embargo las necesidades fisiológicas si constituyen las necesidades de primer orden, pero las necesidades de segundo orden ya no son las de seguridad sino las de afiliación, según el total y las de seguridad ocupan el tercer lugar constituyendo estas, para los encuestados, necesidades secundarias, seguidas por las necesidades de estima en el orden cuatro y las de auto-realización en el cinco.

Las encuestas permiten realizar el análisis para hombres y mujeres, en este caso las mujeres estiman que las necesidades fisiológicas son las de primer orden, estas si constituyen para ellas necesidades primarias, pero a su vez opinan que las necesidades de afiliación deben ser las de segundo orden siendo estas necesidades primarias y opinan que las necesidades secundarias son las necesidades de seguridad, estima y auto-realización. En cuanto a los hombres tienen una forma de pensar muy diferente, en cuanto al orden de necesidades, para ellos las necesidades de afiliación constituyen las de primer orden seguido de las necesidades de estima, constituyendo estas las necesidades primarias para ellos. Mientras que ubican las necesidades fisiológicas, de seguridad y de auto-realización en el orden 3, 4 y 5 respectivamente, denominando a estas como variables secundarias.

Se puede decir que las necesidades más insatisfechas pero a la vez más motivantes son las fisiológicas y las necesidades de auto-realización, y las menos insatisfechas y menos motivantes, son formar parte de grupos y organizaciones, ocupar una posición relevante en su trabajo y la satisfacción de culminar una actividad difícil.

Tabla 15. Resultado de la encuesta según la teoría de Alderfer

Necesidades	Mujeres (Puntos)	Orden	Hombres (Puntos)	Orden	Total (Puntos)	Orden de Insatisfacción
Existencia	45.8	2	113.3	2	159.1	2
Relación	46	1	115.3	1	161.3	1
Crecimiento	42.1	3	113	3	155.1	3

Fuente. Elaboración propia basada en los resultados de la encuesta de necesidad, donde el orden 1 corresponde a la más insatisfacción y más alta motivación y 5 corresponde a la menos insatisfacción y menos motivación

En la Tabla 15 queda establecido el orden de insatisfacción de las necesidades de los trabajadores según lo establecido por Clayton Alderfer, donde no considera una estructura rígida de necesidades, en donde debe seguirse un orden correlativo para su satisfacción, por tanto los encuestados refieren a las necesidades de relación en primer orden tanto hombres como mujeres, las necesidades de existencia las ubican como necesidades de segundo orden y por último como de tercer orden se encuentran se encuentran las de crecimiento. Según el software el nivel de fiabilidad es de 0.049. (Anexo 16)

Paso 2. Análisis de la variable satisfacción laboral

Con el objetivo de identificar el grado de satisfacción laboral de los trabajadores se les aplicó una encuesta (Anexo 17), la cual se procesó por el software SPSS para una mayor concordancia y fiabilidad (Anexo 18). Las respuestas para su análisis se agruparon en muy mal, mal, regular, bien y excelente.

La primera interrogante de la encuesta responde a la satisfacción del trabajo que realiza el obrero donde el 37.1% de ellos la califica como excelente y el 45.7% como bien, mientras que el 17.1% piensa que esta satisfacción es regular. Como bien se puede apreciar un gran por ciento de los encuestados, el 82.9%, se sienten satisfechos, mientras que el restante 17.14% no lo está o al menos se siente regularmente satisfecho, para un total de 29 y 6 trabajadores respectivamente.

La segunda interrogante de la encuesta permite saber la motivación que siente el trabajador hacia su trabajo, esta demostró que el 31.4% de los encuestados califican de excelente esta motivación, al igual que los que la califican de bien pues este también representa un 31.4%, el 34.3% de regular y un 2.9% de mal, aunque son muy pocos los encuestados que se refieren a la motivación como mal, son muchos los que asumen a esta como regular, sin embargo de manera general la motivación hacia el trabajo reflejada por los encuestados es buena representada por un 68.6%.

En cuanto a la posibilidad de decir cómo y cuándo debe realizar su trabajo, los encuestados evaluaron a este indicador como desfavorable pues el 25.7% piensa que es muy mal, mal y regular, para un acumulado de un 77.1% del total de encuestados, mientras que el 14.3% la califica de excelente y otro 8.6% cree que es bien.

Al referirse a si el contenido de su trabajo le permite variar de actividad, solo el 5.7% lo refiere como excelente al igual que los que la califica como bien, mientras que el 34.3% lo evalúa como regular, el 11.4% como mal y un 42.9% como muy mal. Definitivamente predomina el criterio desfavorable en esta interrogante.

Los encuestados evalúan la forma de dirigir sus jefes de muy bien pues el 45.7% dicen que es excelente y el 42.9% dicen que es bien, por tanto un 88.6% está de acuerdo en la forma de dirección, solo un 11.4% muestra un leve desacuerdo calificando a esta cuestión como regular.

Existe un 28.6% que opina que las relaciones de trabajo en el colectivo son excelentes, un 51.4% opina que son buenas, de forma general se puede decir que estas relaciones son buenas, pero el 20% piensa que son regulares.

En cuanto al salario que recibe por su trabajo se puede decir que pocas veces satisface las necesidades personales de los trabajadores, pues el 37.1% califica esta cuestión como muy mal, el 17.1% como mal y el 28.6% como regular, por tanto predomina el criterio desfavorable, solo el 17.2% de los encuestados califica a esta cuestión como bien.

La mayoría de los encuestados reaccionan negativamente en cuanto a la relación del salario con la actividad que realizan, solo un 11.4% lo califica como bien, el 45.7% como regular, el 20% como mal y un 22.9% como muy mal.

En cuanto a si sus criterios son escuchados por la dirección, el 14.3% dice que es de forma excelente y el 45.7% dice que bien, el 37.1% de regular y solo un 2.9% dice que mal, por tanto este criterio es evaluado de bien.

A evaluarse la seguridad, el 17.1% dice que es excelente, el 37.1% que es bien, el 42.9% se refiere a esta seguridad como regular y un 2.9% como mal, por tanto se puede decir que un 54.2% de los encuestados se sienten bien protegidos, mientras que el resto no, o al menos no tan bien protegidos.

En cuanto a la comunicación se puede decir que es buena, pues el 31.4% se refiere a esta como excelente y el 60% como bien, solo un 8.6% cree que esta comunicación es solo regular.

Es necesario precisar el orden de las puntuaciones en los elementos evaluados, donde las mayores de estas puntuaciones se encuentran entre bien y regular, seguidas de las excelentes, luego las de muy mal y por último las de mal. Se puede decir que los trabajadores adquieren un nivel de satisfacción relativamente adecuado, sin embargo la dirección debe trabajar más para alcanzar el máximo de satisfacción y así aprovechar de forma eficiente y al máximo su capital humano.

Paso 3. Análisis de la variable clima laboral

Para el estudio del clima laboral se utilizó una encuesta (*Anexo 19*), esta se aplicó con el objetivo de conocer la influencia que tiene esta variable en el desempeño de cada trabajador a la hora de realizar sus funciones. Los encuestados debían calificar de verdaderas o falsas cada una de las afirmaciones, se utilizó una clave (*Anexo 20*) para evaluar los resultados. Luego de aplicada las encuestas, estas se procesaron por el software SPSS para obtener una mejor comprensión y fiabilidad (*Anexo 21*). Además se dividió la encuesta en dos sub-variables para mejor comprensión:

Sub-variable liderazgo

Una gran cantidad de encuestados, el 94.3% exactamente, opina que el jefe se preocupa porque cada empleado entienda bien su trabajo, solo un 5.7% opina lo contrario. Los trabajadores también opinan que el jefe se preocupa porque se aporten ideas que mejoren la calidad del trabajo, pues el 80% de los encuestados así lo refieren, el resto opina que no es así. Sin embargo el 71.4% opina que generalmente todos aportan ideas para mejorar su trabajo, mientras que el 28.6% piensa que lo contrario. El 77.1% de los encuestados refiere su negativa en cuanto a la afirmación “A nuestro superior solo le podemos decir lo que quiere oír”, por tanto un 22.9% cree que esto es cierto.

Un 34.3% de los encuestados opina que generalmente tienen muchas cosas por hacer y no saben por cual empezar, pero del total de encuestados el 65.7% cree que esto es falso. Al igual que un 25.7% dice que cuando alguien no sabe qué hacer nadie lo ayuda, pero un 74.3% opina lo contrario. La mayoría de los encuestados, el 85.7%, niegan la afirmación que dice “A menudo se inician trabajos que no se sabe porque se hacen”, mientras que el 14.3% califica esta afirmación como verdadera.

En cuanto a los problemas de índole laboral, el 20% de los encuestados dicen que nadie se interesa por resolverlo, mientras que el 80% opina lo contrario. Pero un 62.9% dice que cuando se analiza un problema las posiciones que adoptan algunos de los compañeros no son siempre sinceras, solo un 37.1% opina que esto no es cierto.

Sub-variable reciprocidad

La primera afirmación que se evalúa en esta sub-variable responde a las oportunidades de capacitación, donde el 68.6% dice que la institución ofrece buenas oportunidades, mientras que el 31.4% dice que estas no son buenas. El 62.9% de los encuestados opinan que por lo general las personas que trabajan bien son reconocidas en la institución, un 37.1% opina que esto no es así. Al igual sucede con la evaluación del desempeño, un 62.9% opina que esta se realiza correctamente, mientras que el 37.1% opina que no se realiza de la mejor manera. La afirmación “Aquí únicamente están pendiente a los errores” es rechazada por el 80% de los encuestados, solo el 20% cree que esa afirmación es verdadera.

Se puede decir, según la clave para dar la evaluación, que el clima laboral en la UEB es bueno, pues la mayoría de los encuestados refieren que se sienten a gusto con la directiva

de la entidad y que se toman en cuenta sus ideas, sin embargo existen dificultades a la hora de analizar algún problema en la entidad pues la mayoría de los encuestados opinan que las posiciones que adoptan algunos compañeros no son siempre sinceras. Los encuestados también están de acuerdo en que la instalación ofrece buenas oportunidades de capacitación al igual que el reconocimiento del buen trabajo de las personas en la entidad.

Paso 4. Análisis de la variable conflicto laboral

El análisis de esta variable se realizó a partir de los resultados de la encuesta (Anexo 22), los cuales se procesaron por el software SPSS con el propósito de obtener una mejor comprensión y fiabilidad (Anexo 23). La aplicación de esta encuesta permite conocer el comportamiento de los elementos relacionados con la generación de conflictos, donde los encuestados debían calificar estos elementos como: afecta muy poco, afecta poco, afecta en alguna medida o afecta mucho.

En cuanto a las diferencias de las características personales, se puede decir que un 8.6% opina que estas afectan muy poco, este mismo por ciento de encuestados opina que afecta poco, mientras que un 34.3% refiere que afecta en alguna medida y un 48.6% dice que afecta mucho, por tanto se puede decir que este elemento puede propiciar a conflictos intergrupales.

El 8.6% de los encuestados opinan que el grado de motivación hacia el trabajo afecta muy poco en los conflictos laborales, el 31.4% opina que afecta poco, mientras que un 45.7% opinan que afecta en alguna medida y un 14.3% dice que afecta mucho.

El modo de comunicación que se emplea es motivo para la aparición de conflictos en la entidad, pues el 42.9% opina que esto afecta mucho, un 45.7% cree que afecta en alguna medida y solo el 11.4% opina que afecta poco.

En cuanto a la forma que se utiliza para dirigir se puede decir que el 5.7% opina que este elemento afecta muy poco, el 11.4% cree que afecta poco, el 57.1% dice que afecta en alguna medida y el 25.7% afecta mucho.

La participación en la toma de decisiones afecta, para el 8.6%, muy poco, para el 60% afecta poco, para el 25.7% afecta en alguna medida y solo el 5.7% opina que afecta mucho.

El 17.1% de los encuestados refieren que las relaciones entre compañeros afectan mucho, un 57.1% opinan que afecta en alguna medida, un 20% cree que afecta poco y un 5.7% dice que afecta mucho.

La cultura de la empresa afecta muy poco al 14.3% de los encuestados, al 74.3% le afecta poco, al 8.6% le afecta en alguna medida y solo al 2.9% le afecta mucho.

El 45.7% opina que la forma en que se organiza la empresa afecta muy poco en cuanto a los conflictos laborales y el 40.0% cree que afecta poco, solo un 14.3% figura que afecta en alguna medida.

El sistema de estimulación empleado afecta muy poco al 8.6% de los encuestados, poco al 22.9%, en alguna medida al 57.1% y afecta mucho al 11.4%.

En cuanto a la distribución de los recursos escasos se puede decir que afecta poco al 22.9% de los encuestados, en alguna medida al 51.4% y al 25.7% afecta mucho. Por ende este elemento afecta a la aparición de conflictos laborales.

Las creencias religiosas afectan al 25.7% de los encuestados muy poco, la 60.0% le afecta poco, al 11.4% le afecta en alguna medida y solo el 2.9% afecta mucho. Al igual sucede con la edad de las personas, el 17.1% opina que afecta muy poco, un 34.3% cree que afecta poco, el 45.7% afecta en alguna medida y solo un 2.9% refiere que afecta mucho.

El 40.0% opina que el color de la piel afecta muy poco en la generación de conflictos, un 57.1% de los encuestados dice que afecta poco y solo el 2.9% opina que afecta en alguna medida. Así mismo ocurre con el sexo de los trabajadores, un 37.1% opina que afecta muy poco, el 60.0% dice que afecta poco y solo el 2.9% cree que afecta en alguna medida.

Se puede decir que la experiencia laboral para el 5.7% afecta muy poco en la aparición de conflictos, para el 17.1% afecta poco, para el 62.9% afecta en alguna medida y para el 14.3% afecta mucho.

El 5.7% de los encuestados refiere que el grado de escolaridad afecta muy poco, el 25.7% dice que afecta poco y el 68.6% dice que afecta mucho. El salario que reciben los trabajadores, según las encuestas afecta muy poco en cuanto a la generación de conflictos al 8.6%, afecta poco al 65.7%, afecta en alguna medida al 22.9% y afecta mucho solo al 2.9%.

El 5.7% de los encuestados relacionan los conflictos anteriores entre jefes y subordinados, el 11.4% dice que estos ocurren entre subordinados y un 82.9% refiere que son entre ambos. Se puede decir que muchos de los elementos analizados pueden generar conflictos dentro de la entidad pues los por cientos manifestados en las opciones "Afecta en alguna medida" y "Afecta mucho", son un poco elevados, entre los que se puede mencionar: el modo de comunicación en la empresa, las diferencias de las características personales, la forma que se utiliza para dirigir, la experiencia laboral, la forma de distribuir los recursos escasos, entre otros.

Etapas 4. Estrategias para la solución de problemas detectados

Esta última etapa permite la retroalimentación del sistema y la formulación de estrategias, las que permitirán dar solución a los problemas detectados. En esta etapa se formuló la misión y la visión del departamento de Capital Humano.

Misión: Desarrollar el factor humano para encaminarlo entorno a las necesidades de la empresa, con profesionalidad, innovación, motivación y compromiso, para alcanzar altos niveles de calidad y eficacia.

Visión para el 2025: Somos un departamento que garantiza los recursos humanos necesarios, pues seleccionamos, integramos, capacitamos, desarrollamos y empleamos al personal competente, con la calidad requerida.

Diagnóstico estratégico Interno-Externo

Se confeccionó un listado de los factores internos y externos claves que inciden en la Gestión de los Recursos Humanos en la entidad. Este se hizo con el objetivo de hacer la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI) y la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE), por tanto los factores se clasificaron en: fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades.

Fortalezas

- Personal relativamente joven
- Antigüedad
- Alta implicación en el proceso de producción
- Aprovechamiento de la jornada laboral
- Utilización del fondo de tiempo
- Adecuado nivel de satisfacción del puesto de trabajo
- Buenas relaciones interpersonales
- Cima laboral

Debilidades

- Incumplimiento de la plantilla aprobada
- Elevados índices de fluctuación laboral
- Índice de ausentismo
- Salario
- Modo de comunicación
- Forma de distribución de los recursos escasos
- Condiciones de trabajo

Oportunidades

- Implementación de nuevas políticas salariales
- Nuevas posibilidades de superación en el municipio de residencia
- Atención a la calidad de vida del trabajador
- Fuente de empleo importante en el territorio
- Inversión extranjera

Amenaza

- Nuevas oportunidades que ofrece el trabajo por cuenta propia
- Construcción del polo turístico en el municipio cercano, Antilla
- Bloqueo económico
- Pandemia COVID-19
- Creación de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas

Luego de clasificar cada factor se elaboraron las matrices de evaluación. Donde el resultado total ponderado de la Matriz Interna (*Anexo 24*) fue de 2.75 indicando este que la organización es poseedora de una situación interna favorable caracterizada por un predominio de fortalezas. El resultado total ponderado de la Matriz Externa (*Anexo 25*) fue de 2.94 lo que indica que la organización es poseedora de una situación externa favorable caracterizada por un predominio de oportunidades.

Para dar una visión más amplia del análisis de los factores del entorno que rodean al recurso humano tanto dentro como fuera de la empresa se realizó la Matriz Interna – Externa (*Anexo 26*). De acuerdo a lo obtenido en la matriz, la entidad debe aplicar estrategias de resistencias “Retener-Mantener” 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 empresa.

A partir de las matrices MEFE y MEFI se procedió a la elaboración de la matriz DAFO (*Anexo 27*) como principal herramienta para la formulación de estrategias. En la entidad existe una situación favorable con un predominio de las fortalezas y oportunidades, por tanto el departamento de capital humano se ubica, en la matriz DAFO, en el cuadrante de las estrategias ofensivas (FO) por tanto se deben generar estrategias que permitan aprovechar al máximo las posibilidades, empleando al máximo las fortalezas y oportunidades.

Las principales estrategias que le recomendamos a la UEB APA Fernando de Dios utilice están encaminadas a que como es una de las principales fuentes de empleo del territorio y su plantilla está cubierta por un gran número de jóvenes, debe crear oportunidades de crecimiento y proporcionarle un programa de superación el cual le permite adquirir conocimiento de las tareas que realizan, además de que debe aprovechar que por indicación de la máxima dirección del país y con el objetivo de lograr mayor permanencia de los trabajadores agrícolas en el sector trazó una estrategia en cuanto al mejoramiento de la calidad de vida de los trabajadores no solo dentro de la UEB sino que abarca el grado de satisfacción de las necesidades de las familias en cuanto a facilitarles materiales para reparar sus viviendas y que con la implementación de la tarea ordenamiento en el municipio y el aumento de los salarios ha elevado la satisfacción de los trabajadores, así como la exigencia de los directivos hacia el aprovechamiento de la jornada laboral trayendo consigo un alto por ciento de aprovechamiento del fondo de tiempo.

CONCLUSIONES

El análisis realizado de la fluctuación laboral en la UEB de atención a productores agropecuarios Fernando de Dios además de los resultados de las encuestas, permiten obtener las siguientes conclusiones:

- 1- La recopilación de información, aunque se dificultó producto de la pandemia de la COVID-19 así como las visitas a algunas áreas de interés dentro de la UEB, fue suficiente ayudada por la aplicación de las encuestas y las entrevistas al personal de la organización.
- 2- El estudio realizado a la bibliografía de la actividad del capital humano en el sistema de la agricultura y otras fuentes de información, para la construcción del marco teórico de la investigación, corroboró que el sistema de la agricultura asume un rol determinante, por la vinculación estrecha que tiene el desarrollo agropecuario con el capital humano.
- 3- El principal problema que afecta a la agricultura, además de la obsolescencia tecnológica, el cambio climático, la falta de insumos, es “el hombre”. La dirección del país cada año destina más recursos para tecnificar el campo, y a su vez es considerable la fuerza de trabajo que emigra de este sector a otros más atractivos, así como las familias que abandonan el campo porque las condiciones no favorecen sus expectativas.
- 4- El diagnóstico preliminar mediante la encuesta permitió determinar que la fluctuación laboral es verdaderamente un problema que afecta a la entidad y que dentro de las causas que generan la misma se encuentran el reclutamiento del personal sin la suficiente preparación para el desarrollo de sus funciones, deficiencias en los procesos de comunicación entre directivos y trabajadores, inconformidad con los métodos de dirección, deficiencias en la actualización y capacitación de los trabajadores de acuerdo a las nuevas demandas en la UEB, condiciones laborales desfavorables y falta de recursos para el desarrollo del trabajo.
- 5- La UEB en tiempo de pandemia brindó su apoyo debido a la difícil situación epidemiológica del municipio y puso a disposición del Ministerio de Salud Pública (MINSAP), dos vehículos del parque vehicular de la entidad para la transportación hacia los centros de aislamiento. Además se apoyó el tiro de agua con tanques y tractores hacia viviendas de trabajadores de la propia entidad, así como al hospital Julio Antonio Mella de la localidad de Tacajó y el centro de aislamiento de la misma.
- 6- En el análisis de la fluctuación laboral atendiendo a las categorías ocupacionales de la UEB, la categoría que más incidió fue la de operarios, correspondiendo esta para todos los años, aspecto de gran interés a valorar por la entidad, ya que esta es la fuerza de trabajo que se vincula directamente con la producción y la prestación de servicios, afectando no solo su variación física, sino que se pierden los recursos invertidos en capacitación y sobre todo la experiencia en la labor a desempeñar en cada una de las actividades directas al cumplimiento de la misión de la entidad.

RECOMENDACIONES

- 1- Prestar atención a las ideas que puedan surgir de los trabajadores, ya que en estas la UEB puede encontrar la manera de mejorar sus procesos y además generar cercanía con sus trabajadores.
- 2- Mayor cercanía de las jefaturas con los trabajadores.
- 3- Evaluar periódicamente los índices de rotación del personal y así observar si las propuestas entregadas están cumpliendo su objetivo.
- 4- Mantener la estrategia encaminada a mejorar la calidad de vida de los trabajadores a lo interno de la UEB y las familias.

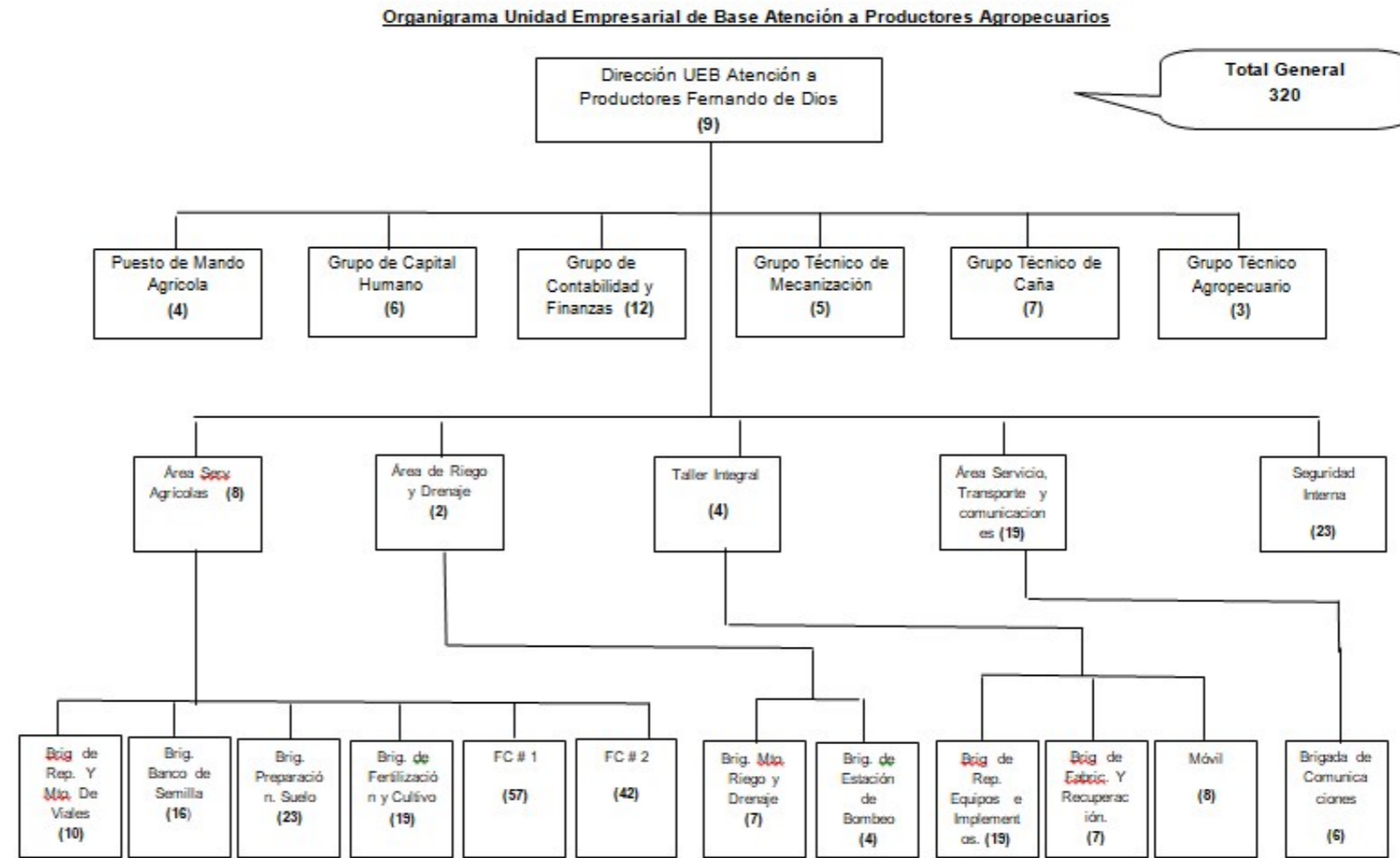
BIBLIOGRAFÍA

1. Alles, M. (2011). *Dirección estratégica de Recursos Humanos: gestión por competencias*. Buenos Aires.
2. Altamirano, A. y Oliver, S. (2020). *Cómo impactará la COVID-19 al empleo? Posibles escenarios para América Latina y el Caribe*. Banco Interamericano de Desarrollo.
3. Chiavenato, I. (2001). *Administración de Recursos Humanos: desempeño y evaluación*. Mc Graw Hill.
4. Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional en las Organizaciones*.
5. Comité Central del Partido Comunista de Cuba. (2017). *Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución en el período 2017-2021*. La Habana.
6. Concejo Nacional de Investigación Científica y Técnica. (27 de agosto de 2020). *El trabajo en tiempos de COVID-19*. <http://www.conicet.gov.ar>
7. CUBADEBATE. (27 de marzo de 2020). *Ministerio de Economía y Comercio Interior informan sobre nuevas medidas para enfrentar covid-19 en Cuba*.
8. Cuesta Santos, A. (2005). *Tecnología de Gestión de Recursos Humanos*. Academia.
9. Dirección de Personal del Órgano Central de la Agricultura. (2018). *Actividad de Capital Humano en el Sistema de la Agricultura*.
10. Feregrino Basunto, M. A. (14 de Abril de 2021). *Flexibilización laboral, teletrabajo y COVID-19*. <http://doi.org/10.22267/rtend.212202.181>
11. Feregrino, A. (2021). *Arte, trabajo a distancia y COVID-19*.
12. Ferriol Molina, V. (1996). *El sistema integrado de Gestión de Recursos Humanos*.
13. García Schewerert, P. (1985). *La fluctuación del personal en la empresa*. Editorial de Ciencias Sociales.
14. GRANMA. (8 de Mayo de 2020). *Consejo de ministros: salvar vidas y estimular el desarrollo económico de Cuba*. <http://www.granma.cu>
15. Hirschfeld, K. (2006). *Retención y fluctuación: Retener empleados-Perder empleados*.
16. Keith, D., & Newstrom, J. (1988). *El comportamiento humano en el trabajo: comportamiento organizacional* (Séptima ed.). Mc Graw Hill.
17. Martínez Martínez, C., & Herrera Lemus, K. (2000). Sistema de Gestión de los Recursos Humanos, Caracterización para su aplicación en las empresas. *Estudios de la Ciénaga*, 129-152.
18. Méndez Bordón, A., Rivas Diéguez, A., & Ramírez Pérez, A. (2014). Acciones para disminuir la fluctuación laboral. *Revista de Ciencias Sociales*, IV(146), 27-33.
19. Morales Cantaya, A. (s.f.). *Gestión Integral de los Recursos Humanos*. La Habana.
20. Ortueta, R. d. (1991). *Técnicas de dirección de personal* (Quinta ed.). La Habana.
21. Robbins, S. (2011). *Comportamiento organizacional*. México: Prentice.
22. Robbins, S. (2011). *Comportamiento organizacional*. México: Prentice.
23. Rodríguez, J. L., & Odriozola, S. (2020). *Impactos económicos y sociales de la covid-19 en Cuba: opciones de políticas*.

24. Schneider, B. (2008). *Relaciones interpersonales en la empresa*.
25. Stoner, J. A. (1990). *Administración* (Quinta ed.). México: Prentice Hall.

Anexos

Anexo 1. Organigrama de la UEB APA



Anexo 2: Encuesta para determinar el coeficiente de competencia de los expertos

Estimado(a) compañero(a):

En la empresa se realiza un estudio que aborda el tema del Análisis de la fluctuación laboral donde se aplicará una metodología para determinar las causas que generan la inestabilidad de la fuerza de trabajo y se formularán estrategias para erradicar este problema; y usted ha sido seleccionado como posible experto en el análisis de este tema, pero antes de llenar la encuesta de criterio de experto quisiéramos determinar su conocimiento en el tema para así darle mayor validez a este instrumento de investigación.

Le agradecemos que dentro de las múltiples tareas que tiene que realizar en la entidad haya dedicado una porción de su tiempo para cooperar con esta investigación.

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 empresa			
Estudios Realizados sobre el tema			
Su conocimiento del estado actual del problema a nivel nacional			

Anexo 3. Caracterización de los expertos

Nombre y apellidos de expertos	Nivel de escolaridad	Puesto de trabajo	Años como trabajador	Años en el puesto
Carlos Francisco Matos Zayas	Nivel Superior	Director	25	9
Yudimí Leyva Hernández	Nivel Superior	Especialista "B" en cuadros	22	7
Yailén Ochoa Pérez	Nivel Superior	Jefa de Capital Humano	23	17
Rognev Ramón Palmero Gómez	Nivel Medio Superior	Técnico "A" en Gestión de Recursos Humanos	6	3
Iliana Sánchez Bausá	Nivel Superior	Especialista "B" en Gestión Económica	30	10
Yanelis Cruz Camilo	Nivel Superior	Jefa de Grupo de Contabilidad y Finanzas	22	1
Liuva Ávila Rodríguez	Nivel Superior	Especialista "A" en Comercialización Agroindustrial	12	4
Oscar López Durán	Técnico Medio	Operario Agropecuario Especializado (Jefe de Brigada)	41	6
Yoan Luis Hernández Cutiño	Técnico Medio	Jefe de Producción Agropecuario	7	1
Carlos Manuel Batista Aguilera	Técnico Medio	Jefe de Mecanización	33	9

Anexo 4. Encuesta para el diagnóstico preliminar

Estimado colega:

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

¿Considera usted que la Fluctuación Laboral constituye un problema existente en la Gestión de los Recursos Humanos en esta Empresa?

Sí ____

No ____

En caso de marcar Sí, a continuación plantee las principales causas que para usted originan una elevada fluctuación laboral en esta empresa. Marque con un número del 1-7 el orden de importancia, conociendo que el rango de evaluación es en orden ascendente.

(1 la más importante y así sucesivamente hasta la 7 la menos importante)

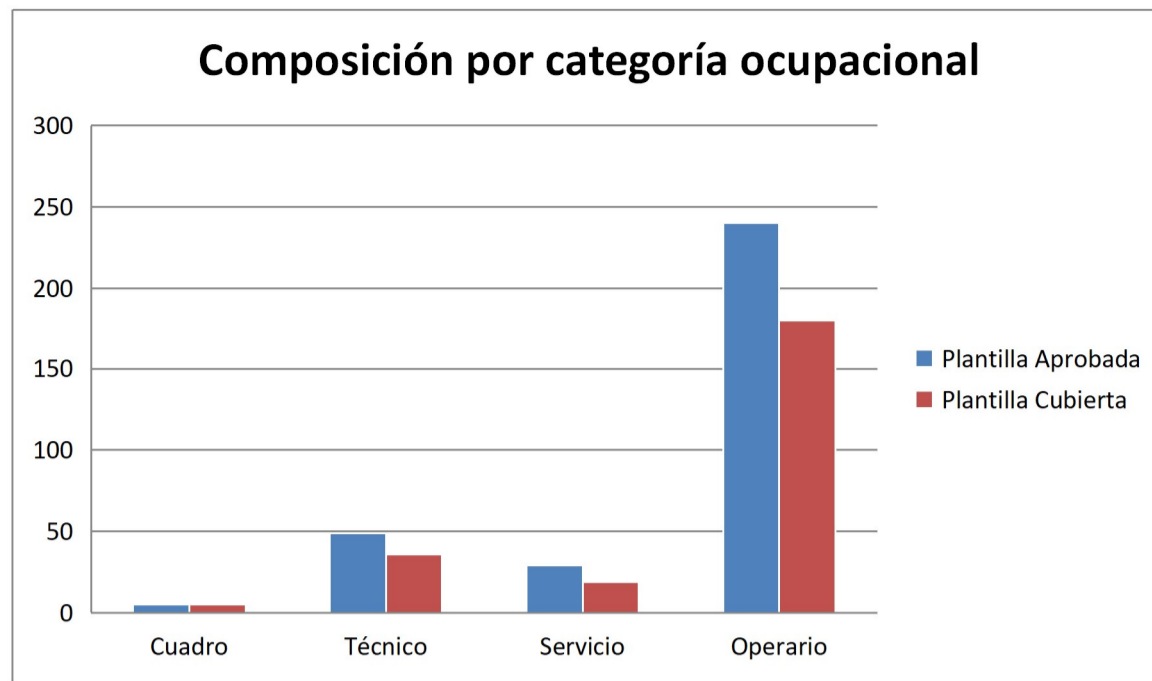
No.	Causas
1	
2	
3	
4	
5	
6	
7	

Marque con una X cuales de estos problemas están presentes en la Empresa:

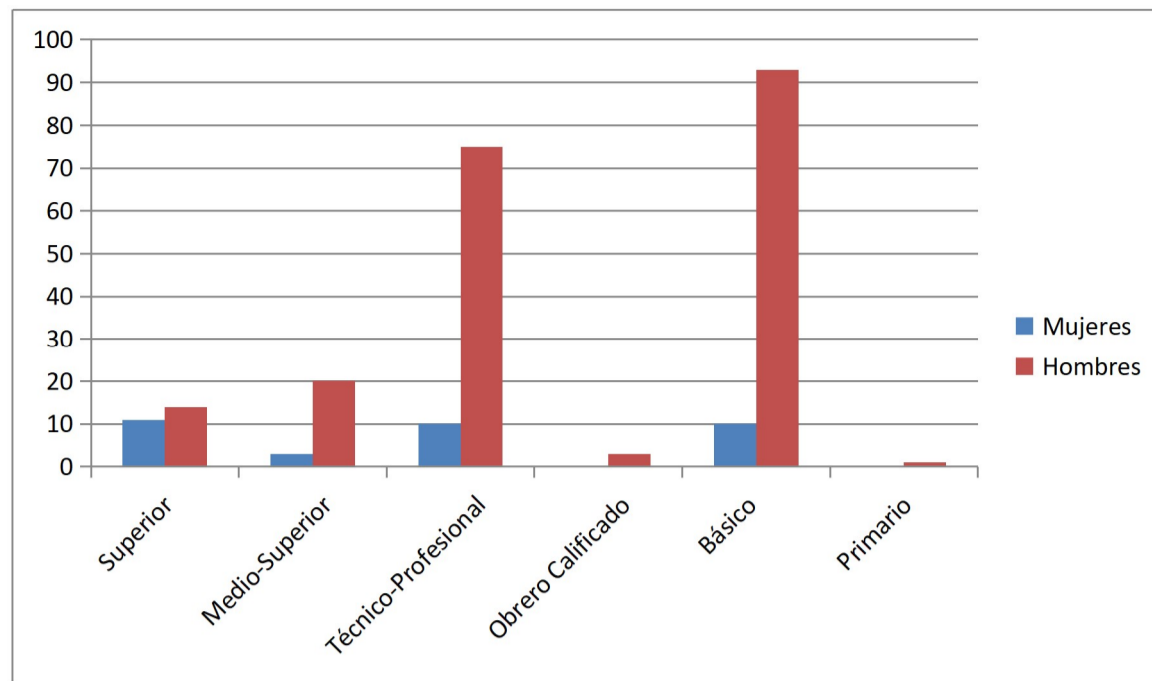
EXPERTOS / CAUSAS

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Deficiente reclutamiento | <input type="checkbox"/> Inconformidad con los métodos de dirección |
| <input type="checkbox"/> COVID-19 | <input type="checkbox"/> Malas relaciones en el colectivo |
| <input type="checkbox"/> Mala selección del personal | <input type="checkbox"/> Poca comunicación entre los trabajadores |
| <input type="checkbox"/> Mala actitud hacia el trabajo | <input type="checkbox"/> Bajos salarios |
| <input type="checkbox"/> Insatisfacción con el trabajo realizado | <input type="checkbox"/> No hay beneficios en trabajar aquí |
| <input type="checkbox"/> Elevada fluctuación laboral | <input type="checkbox"/> Distancia de la Empresa |
| <input type="checkbox"/> Estado de ánimo desfavorable ante el trabajo | <input type="checkbox"/> Indisciplina laboral |
| <input type="checkbox"/> Poca dedicación al trabajo | <input type="checkbox"/> Malas relaciones jefe subordinado |
| <input type="checkbox"/> Elevado índice de ausentismo | <input type="checkbox"/> Conflictos entre los trabajadores |
| <input type="checkbox"/> Deficientes condiciones de trabajo | <input type="checkbox"/> Elevada carga horaria de trabajo |
| <input type="checkbox"/> Desmotivación con el trabajo | |

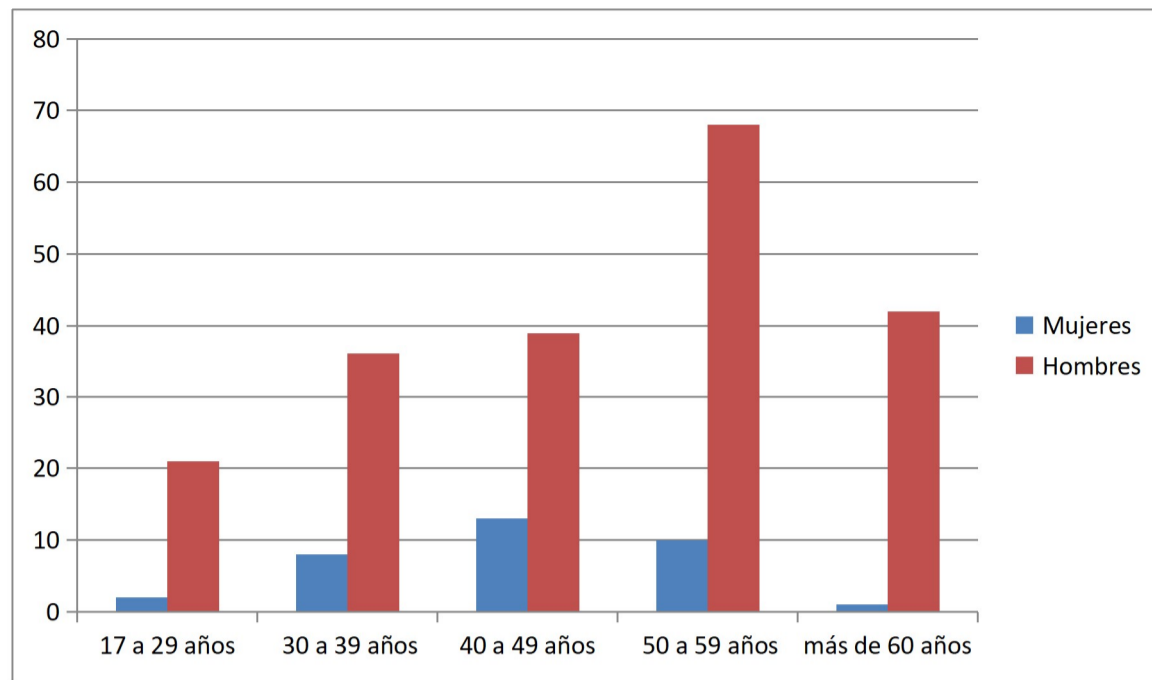
Anexo 5. Comportamiento de la plantilla por nivel ocupacional



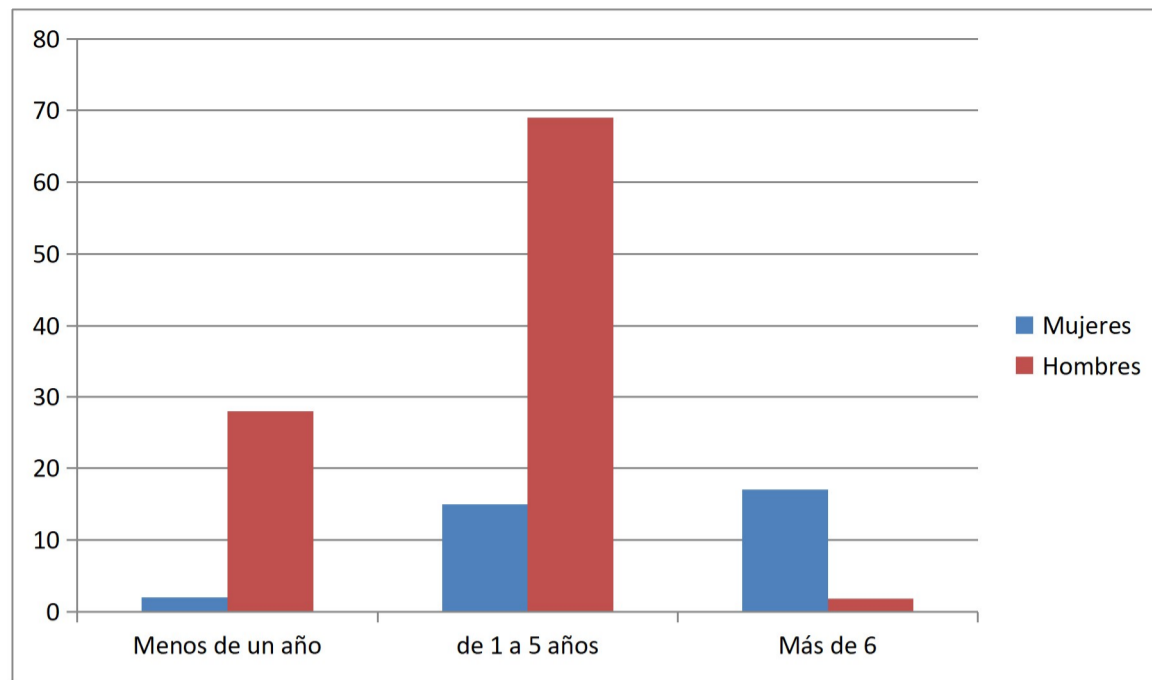
Anexo 6. Nivel de escolaridad



Anexo 7: Composición por edades de la fuerza de trabajo



Anexo 8: Comportamiento de la plantilla según la antigüedad de cada trabajador



Anexo 9: Grado de implicación del personal en el proceso de producción



Anexo 10. Encuesta para determinar la fluctuación potencial

Compañero(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? Sí _____ 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? Sí _____ No _____

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

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

Anexo 11. Cálculo de la muestra

Determinación del tamaño de la muestra

$$n = \frac{4pqN}{d^2(N-1) + 4pq}$$

Dónde:

n: tamaño de la muestra

N: tamaño de la población

d: error máximo permisible

p: probabilidad de éxito

q: (1 - p) Adaptada a este caso los valores serán:

N: 240 d: 0,1 p: 0,5 q: 0,5 α : 0,05 n: ?

Sustituyendo los valores en la expresión estadística quedaría:

$$n = \frac{4(0,5)(0,5) * 240}{0,1^2(240-1) + 4(0,5)*0,5}$$

$$n = 70$$

Anexo 12. Salida del software SPSS. Encuesta de fluctuación potencial

Estadísticos descriptivos

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.
Cuál es su sexo?	35	1	2	1.29	.458
Cuál es su edad?	35	21	59	35.97	11.132
Cuál es su nivel de escolaridad?	35	1	4	2.69	1.022
Ha pensado abandonar este centro?	35	1	2	1.37	.490
Cuáles son las causas de su deseo?	22	1	13	7.14	3.413
Por qué no se ha marchado todavía?	22	1	10	4.55	2.614
Ha hecho alguna gestión para trabajar en otro lugar?	23	1	2	1.39	.499
Qué es lo que más le gusta de la entidad?	35	1	8	3.49	2.077
Qué es lo que menos le gusta de la entidad?	35	1	8	4.00	1.985
N válido (según lista)	22				

Resumen del procesamiento de los casos

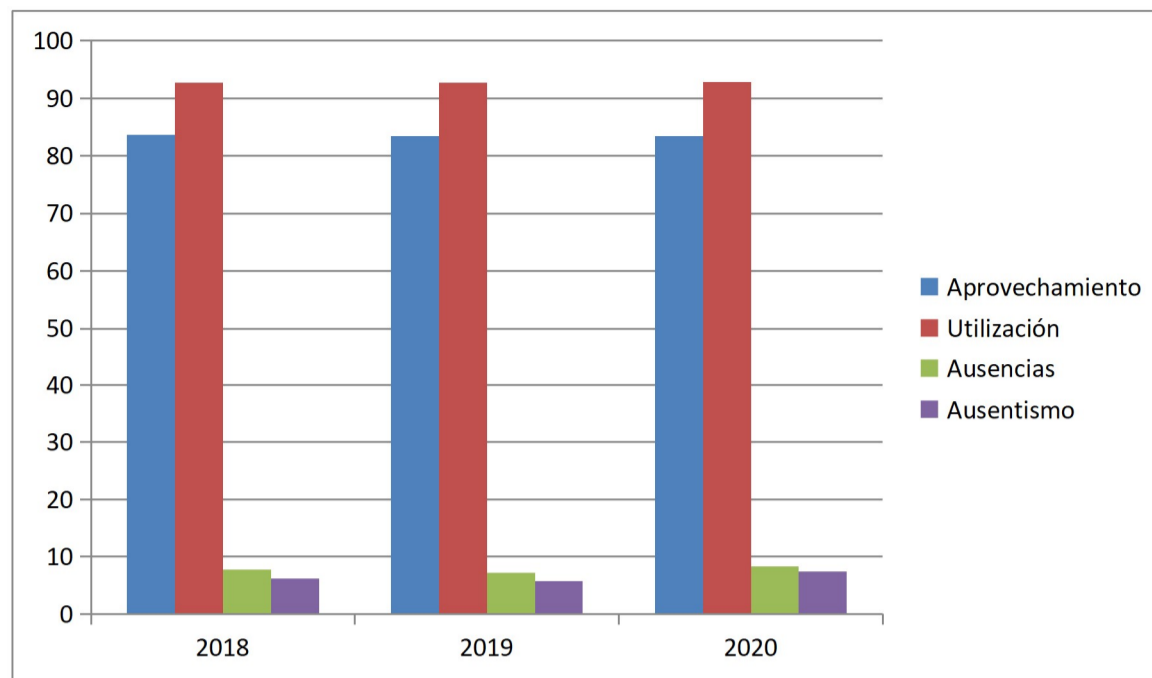
	N	%
Válidos	22	62.9
Casos Excluidos ^a	13	37.1
Total	35	100.0

a. Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
.216	9

Anexo 13. Índice de utilización del fondo de tiempo (Gráfico)



Anexo 14. 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 x en torno al número que se aproxime más a su manera de pensar.

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

Totalmente en desacuerdo 1, 2,3

Totalmente de acuerdo 4 y 5

Anexo 15. Clave de procesamiento

Teoría de Maslow

Necesidades	Preguntas
Fisiológicas	1, 5 y 7
Seguridad	2, 3 y 8
De afiliación	6, 9 y 12
Estima	11, 14, 15 y 16
Autorrealización	4, 10 y 13

Teoría de Alderfer

Necesidades	Preguntas
Existencia	(1, 2, 3, 5, 7 y 8) /2
Relación	6, 9 y 12
Crecimiento	(4, 10, 11, 13, 14, 15 y 16) /2

Anexo 16. Nivel de fiabilidad según el software SPSS de la encuesta sobre necesidad

Estadísticos descriptivos

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.
Cuál es su edad?	35	21	59	35.91	11.147
Cuál es su sexo?	35	1	2	1.29	.458
Le gusta descansar y sentirse seguro?	35	4	5	4.69	.471
Lo más importante es la seguridad de sus seres queridos?	35	4	5	4.89	.323
Le gusta estar protegido contra cualquier peligro?	35	3	5	4.57	.558
Le gustan los grandes retos y destacarse?	35	3	5	4.40	.651
Le gusta estar bien alimentado?	35	4	5	4.51	.507
Le gusta agradarle a los demás?	35	4	5	4.71	.458
Le gusta ante todo satisfacer sus necesidades	35	3	5	4.57	.655
Le gusta ante todo satisfacer sus necesidades corporales?	35	3	5	4.09	.562
Le gusta ante todo que no le afecte nada?	35	4	5	4.49	.507
Tiende a establecer relaciones estrechas con sus compañeros?	35	3	5	4.46	.657
Le gusta establecer metas realistas y alcanzarlas?	35	3	5	4.51	.562
Le gusta que le reconozcan su trabajo?	35	3	5	4.69	.530
Le gusta formar parte de grupos y organizaciones?	35	3	5	4.23	.731
Le satisface culminar una actividad difícil?	35	3	5	4.40	.695

Le gustaría ocupar una posición relevante en su trabajo?	35	3	5	4.31	.718
Le gusta que tomen en cuenta sus sugerencias?	35	3	5	4.80	.473
N válido (según lista)	35				

Escala: TODAS LAS VARIABLES

Resumen del procesamiento de los casos

		N	%
Válidos		35	100.0
Casos	Excluidos ^a	0	.0
Total		35	100.0

a. Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
.049	18

Anexo 17. Encuesta para evaluar la satisfacción laboral en la entidad

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

MM: muy mal

M: mal

R: regular

B: bien

E: excelente

Anexo 18. Nivel de fiabilidad según el software SPSS de la encuesta sobre la satisfacción laboral

Estadísticos descriptivos

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.
Se siente satisfecho con el trabajo que realiza?	35	3	5	4.20	.719
Se siente motivado hacia su trabajo?	35	2	5	3.91	.887
Tiene posibilidad de decir cómo y cuándo debe realizar su trabajo?	35	1	5	2.60	1.355
El contenido de su trabajo le permite variar de actividad?	35	1	5	2.20	1.232
Considera que su jefe son calificados y dirigen correctamente?	35	3	5	4.34	.684
Existen buenas relaciones de trabajo en el colectivo?	35	3	5	4.09	.702
El salario que recibe por su trabajo le permite satisfacer sus necesidades personales?	35	1	5	2.29	1.202
Su salario está de acuerdo a la actividad que realiza?	35	1	5	2.51	1.095
Cuando plantea un criterio es escuchado por la dirección?	35	2	5	3.71	.750
El ambiente de trabajo le ofrece seguridad, las áreas están debidamente protegidas?	35	2	5	3.69	.796
La comunicación en su área la considera?	35	3	5	4.23	.598
N válido (según lista)	35				

Escala: TODAS LAS VARIABLES

Resumen del procesamiento de los casos

	N	%
Válidos	35	100.0
Casos Excluidos ^a	0	.0
Total	35	100.0

a. Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
.884	11

Anexo 19. Encuesta sobre clima laboral

Estamos realizando una investigación sobre el clima laboral en la empresa.

Califique en verdadero (V) o falso (F) las informaciones siguientes, según se manifiesten en la entidad.

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 20. Clave para evaluar las preguntas del clima laboral

Total de preguntas = 13

Sub-variables que se analizan

1. Liderazgo

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

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

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

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

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

2. Reciprocidad

Abarca las preguntas 10, 11, 12, 13.

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

Para evaluar de bien = Debe tener 4 respuestas correctas.

Para evaluar de regular = Debe tener 3 respuestas correctas.

Para evaluar de mal = Debe tener 2 o menos correctas.

Para evaluar general

Bien = 4 puntos

Regular = 3 puntos

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 21. Nivel de fiabilidad según el software SPSS de la encuesta sobre clima laboral

Estadísticos descriptivos

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.
El jefe se preocupa por que entendamos bien nuestro trabajo	35	1	2	1.06	.236
El jefe no se preocupa porque se aporten ideas que no mejoren la calidad del trabajo	35	1	2	1.80	.406
Por lo general, tenemos muchas cosas que hacer y no sabemos por cual empezar	35	1	2	1.66	.482
Generalmente todos aportamos ideas para mejorar nuestro trabajo	35	1	2	1.29	.458
Cuando uno no sabe hacer algo nadie lo ayuda	35	1	2	1.74	.443
A menudo se inician trabajos que no se sabe por qué se hacen	35	1	2	1.86	.355
A nuestro superior solo le podemos decir lo que quiere oír	35	1	2	1.77	.426
Cuando tenemos un problema de índole laboral nadie se interesa en resolverlo	35	1	2	1.80	.406
Cuando analizamos un problema las posiciones de los compañeros no son siempre las mejores	35	1	2	1.37	.490
Esta instalación muestra buenas oportunidades de capacitación	35	1	2	1.31	.471
Aquí únicamente están pendientes de los errores	35	1	2	1.80	.406
Por lo general las personas que trabajan bien son reconocidas	35	1	2	1.37	.490
El desempeño de las funciones es correctamente evaluado	35	1	2	1.37	.490
N válido (según lista)	35				

Escala: TODAS LAS VARIABLES

Resumen del procesamiento de los casos

	N	%
Válidos	35	100.0
Casos Excluidos ^a	0	.0
Total	35	100.0

a. Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
.449	13

Anexo 22. Encuesta de identificación de conflictos

Compañero(a):

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

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

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

Jefe –Subordinado _____ Subordinado-Subordinado _____ Ambos _____.

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

Estadísticos descriptivos

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.
Le afecta a usted las diferencias de las características personales?	35	1	4	3.23	.942
A usted le afecta el grado de motivación hacia su trabajo?	35	1	4	2.66	.838
Cree usted que el modo de comunicación empleado propicia conflictos?	35	2	4	3.31	.676
A usted le afecta el modo empleado para dirigir?	35	1	4	3.03	.785
A usted le afecta la participación en la toma de decisiones?	35	1	4	2.29	.710
Le afecta a usted las relaciones entre sus compañeros?	35	1	4	2.86	.772
A usted le afecta la cultura de la empresa?	35	1	4	2.00	.594
A usted le afecta la manera en que se organiza la empresa?	35	1	3	1.69	.718
A usted le afecta el sistema de estimulación empleado?	35	1	4	2.71	.789
Le afecta a usted la distribución de los recursos escasos?	35	2	4	3.03	.707
Cree usted que las creencias religiosas le afectan?	35	1	4	1.91	.702
A usted le afecta la edad de las personas?	35	1	4	2.34	.802
A usted le afecta la experiencias de los demás trabajadores?	35	1	4	2.86	.733
A usted le afecta el grado de instrucción de sus compañeros?	35	1	3	2.63	.598
A usted le afecta el salario que recibe?	35	1	4	2.20	.632
A usted le afecta la raza de sus compañeros?	35	1	3	1.63	.547
A usted le afecta el sexo de sus compañeros?	35	1	3	1.66	.539
Entre quienes se manifiestan estos conflictos?	35	1	3	2.77	.547
N válido (según lista)	35				

Escala: TODAS LAS VARIABLES

Resumen del procesamiento de los casos

	N	%
Válidos	35	100.0
Casos Excluidos ^a	0	.0
Total	35	100.0

a. Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
.768	18

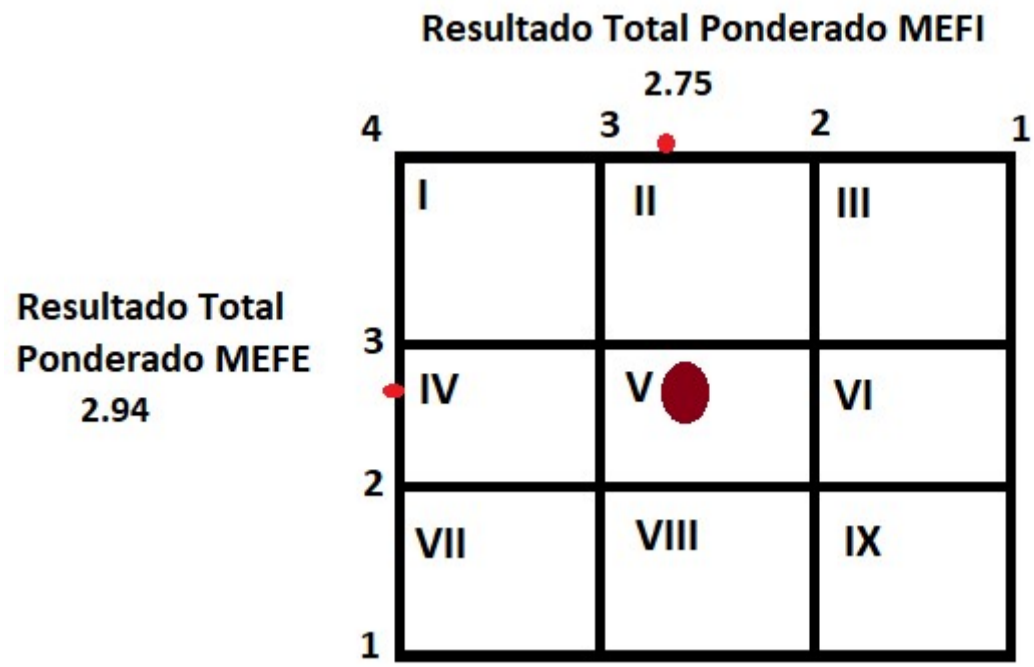
Anexo 24. Matriz Interna

Factores internos claves	Ponderación	Calificación	Calificación ponderada
Fortalezas			
Personal relativamente joven	0.09	3	0.30
Antigüedad	0.09	4	0.40
Implicación en el proceso de producción	0.06	4	0.24
Aprovechamiento de la jornada laboral	0.06	4	0.24
Utilización del fondo de tiempo	0.06	3	0.18
Nivel de satisfacción	0.07	4	0.28
Relaciones interpersonales	0.07	3	0.21
Clima	0.07	4	0.28
Debilidades			
Incumplimiento de la plantilla	0.04	2	0.10
Índice de fluctuación laboral	0.09	1	0.10
Índice de ausentismo	0.04	1	0.10
Salario	0.09	1	0.10
Comunicación	0.07	1	0.07
Condiciones de trabajo	0.07	1	0.07
Distribución de los recursos escasos	0.03	2	0.08
Total	1.00		
Resultado Total Ponderado (RTP)			2.75

Anexo 25. Matriz Externa

Factores externos claves	Ponderación	Calificación	Calificación Ponderada
Oportunidades			
Implementación de un nuevo sistema de pago	0.15	4	0.64
Nuevas posibilidades de superación en el municipio de residencia	0.11	4	0.52
Fuente de empleo importante en el territorio	0.11	4	0.52
Fuerza de trabajo joven	0.09	3	0.30
Amenazas			
Nuevas oportunidades que ofrece el trabajo por cuenta propia	0.12	1	0.14
Construcción del polo turístico en el municipio cercano, Antilla	0.12	2	0.28
Bloqueo económico	0.09	1	0.10
Creación de las Micro, Medianas y Pequeñas Empresas	0.12	2	0.24
COVID-19	0.09	2	0.20
Total	1.00		
Resultado Total Ponderado			2.94

Anexo 26. Matriz Interna-Externa



Anexo 27. Matriz DAFO

	Oportunidades	Amenazas
	O1: Implementación de nuevas políticas salariales O2: Nuevas posibilidades de superación en el municipio de residencia O3: Atención a la calidad de vida del trabajador O4: Fuente de empleo importante en el territorio O5: Inversión extranjera	A1: Bloqueo económico A2: Apertura del trabajo por cuenta propia A3: Construcción del polo turístico Ramón de Antilla A3: Pandemia COVID-19 A4: Creación de micro, medianas y pequeñas empresas
Fortalezas	FO	FA
F1: Personal relativamente joven F2: Antigüedad F3: Alta implicación en el proceso de producción F4: Aprovechamiento de la jornada laboral F5: Utilización del fondo de tiempo F6: Adecuado nivel de satisfacción F7: Buenas relaciones interpersonales F8: Clima laboral	La UEB APA Fernando de Dios es una de las principales fuentes de empleo de la entidad, su plantilla está cubierta por un gran número de jóvenes, por lo que debe crear oportunidades de crecimiento y proporcionarle un programa de superación el cual le permite adquirir conocimiento de las tareas que realizan. La UEB por indicación de la máxima dirección del país y con el objetivo de lograr mayor permanencia de los trabajadores agrícolas en el sector trazó una estrategia en cuanto al mejoramiento de la calidad de vida de los trabajadores no solo dentro de la UEB sino que abarca el grado de satisfacción de las necesidades de las familias en cuanto a facilitarles materiales para reparar sus viviendas. Con la implementación de la Tarea Ordenamiento y el	Utilizar de forma eficiente el personal relativamente joven y la experiencia con que cuentan los trabajadores de más años de antigüedad, unido al compromiso demostrado en el buen aprovechamiento de la jornada laboral, es una necesidad para enfrentar, el cada vez más difícil, bloqueo económico, el éxodo de los trabajadores hacia las nuevas formas de trabajo por cuenta propia hacia el polo turístico de Antilla y las micro, medianas y pequeñas empresas. A pesar de los traumas causados por la COVID-19, ya sean mentales como físicos, la entidad puede aprovechar el buen clima laboral que existe así como las buenas relaciones interpersonales, para evadirlos y mantener así el adecuado nivel de satisfacción existente.

aumento de los salarios ha elevado la satisfacción de los trabajadores, así como la exigencia de los directivos hacia el aprovechamiento de la jornada laboral trayendo consigo un alto por ciento de aprovechamiento del fondo de tiempo.

Debilidades	DO	DA
D1: Incumplimiento de la plantilla	Con la implementación del nuevo sistema de pago y al ser la	La entidad debe mejorar el sistema de trabajo en cuanto a
D2: Elevados índices de fluctuación laboral	UEB una de las principales fuentes de empleo del territorio, la atracción al sector aumentó, ya que el salario está en	contar con una cantera de trabajadores que deseen ingresar a la UEB y así evitar los bajos índices de
D3: Índice de ausentismo	correspondencia con el trabajo que se realiza, trayendo	cumplimiento de la plantilla.
D4: Salarios	consigo una disminución en la fluctuación laboral ya que el	La UEB debe trabajar en la comunicación a sus
D5: Forma de distribución de los recursos escasos	compromiso con la entidad está en aumento. Los nuevos trabajadores podrán recibir una amplia capacitación pues el municipio tiene un amplio plan de superación de conjunto con el Centro Universitario, y así se le podrá dar cumplimiento a la plantilla.	trabajadores de los elementos motivadores a la permanencia y las acciones que se realizan para mejorar la
	La entidad está abogando por implementar varios proyectos de inversión con capital extranjero que están dirigido, fundamentalmente, a la mejora de las condiciones de trabajo.	calidad de vida de los trabajadores como forma de incentivar a la permanencia en la entidad y así ir erradicando los problemas existentes con el ausentismo, el salario, las condiciones de trabajo, entre otros, ya que la entidad está amenazada por factores externos motivadores dentro del territorio o cerca de él.