

APROVECHAMIENTO DEL CAPITAL HUMANO EN EL PROYECTO DE DESARROLLO LOCAL LOS LIBERTADORES

TRABAJO DE DIPLOMA PRESENTADO EN OPCIÓN AL TÍTULO DE LICENCIADO EN ECONOMÍA

Autor. Yander Richard Sablón Hechavarría

Tutora. MSc. Ángela Mérida Mingarro

Consultante. Lic. Ailin Peña Pérez

Holguín 2022



AGRADECIMIENTOS

*A mis padres por todo el amor que me han dado y el esfuerzo en
mi educación.*

A mi esposa e hija que siempre me han apoyado.

A mi tutora y co-tutora que han sido incondicionales.

*A todos los compañeros del proyecto Los libertadores que con su
apoyo han hecho posible la realización de este trabajo.*

A todos mis profesores por sus enseñanzas.

A todos mis amigos a quienes llevo en el corazón.

*A mis amigas del aula Niurka, Mailen, Isaura y Laritza por siempre
brindarme su ayuda.*



DEDICATORIA

*A mi esposa e hija,
A nuestra Revolución,
A todo aquel que de una forma u otra ha contribuido con mi
formación profesional.*



PENSAMIENTO

“Mientras el mundo invierte los recursos económicos en el desarrollo de la industria, Cuba, además, realiza sus inversiones en lo máspreciado que tiene, el Capital Humano.

Fidel Castro Ruz (2011)



RESUMEN

Esta investigación se desarrolló con el objetivo de identificar las causas que generan un bajo aprovechamiento del capital humano, y a partir de ellas diseñar estrategias que contribuyan a su mejoramiento. Para el logro del objetivo propuesto se utilizó como método general el dialéctico materialista, además de métodos teóricos y empíricos, dentro los que se encuentran: el histórico–lógico, análisis y síntesis, inducción–deducción, criterio de expertos y encuestas. Como resultado del procedimiento aplicado se detectaron las principales causas que generan un bajo aprovechamiento del capital humano entre las de mayor relevancia se encuentran: el salario pues no se corresponde con la actividad que realizan, deficientes condiciones de trabajo, inconformidad con el sistema de estimulación, desmotivación laboral, fluctuación laboral, entre otras. Se realizó el diagnóstico interno y externo del área de recursos humanos, ubicándolo en el cuadrante DA de la matriz DAFO, donde se recomienda la implementación de estrategias de “supervivencia”. Al concluir con el análisis se arribaron a conclusiones y recomendaciones que favorecerán en el proyecto mejorar el funcionamiento de la gestión del capital humano.



INDICE

INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I: FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....	4
1.1 El Sistema de Gestión del Capital Humano. Aspectos Fundamentales	4
1.2 Aprovechamiento del Capital Humano.....	8
1.3. Variables independientes que influyen el aprovechamiento del capital humano.....	16
CAPITULO II: PROCEDIMIENTO PARA EL ANÁLISIS DEL APROVECHAMIENTO DEL CAPITAL HUMANO EN EL PROYECTO DE DESARROLLO LOCAL LOS LIBERTADORES PERTENECIENTE A LA EMPRESA PROVINCIAL PRODUCTORA Y DISTRIBUIDORA DE ALIMENTOS DE HOLGUÍN (NUMA).....	26
2.1. Procedimiento para el análisis del aprovechamiento del capital humano.....	26
2.2. Aplicación del procedimiento para el análisis del aprovechamiento del capital humano en el Proyecto de desarrollo local Los libertadores.....	35
CONCLUSIONES.....	58
RECOMENDACIONES.....	58
REFERENCIA BIBLIOGRAFICA.....	59
ANEXOS	



INTRODUCCIÓN

La concepción clásica de reducir el capital a su manifestación física entró en quiebra a finales de la década del cincuenta del pasado siglo, con los argumentos expuestos por economistas norteamericanos, a partir de estudios empíricos sobre el crecimiento económico, que dieron inicio a la teoría del capital humano. El tema del capital humano se complementó con la cuestión del desarrollo de la gestión de los recursos humanos, esta adquirió especial significación a partir de estudios que ubican a las personas como el factor fundamental del proceso de producción y con ventajas competitivas en la consecución de los objetivos estratégicos de las empresas. En la actualidad es de gran importancia valorar el desempeño del capital humano en cada empresa, ya que de él depende el avance de cada organización desarrollando el trabajo de la productividad de bienes o servicios con la finalidad de satisfacer necesidades para venderlo y obtener su utilidad. Al presentar los Lineamientos de la política económica y social, en los marcos del VIII Congreso del Partido Comunista de Cuba, se realizó una valoración sobre el estado de la economía y los problemas a resolver, teniendo en cuenta los principales acontecimientos y circunstancias de orden interno y externo desde el último congreso. Según el Lineamiento 5: Exigir la actuación ética de los jefes, los trabajadores y las entidades, avanzar en la aplicación de métodos participativos, eficaces e innovadores de dirección, que contribuyan a fortalecer el control interno, a prever y limitar los riesgos, a una seguridad razonable y adecuada rendición de cuentas. El externo se basará, principalmente, en mecanismos económico-financieros, sin excluir los administrativos

La realización del trabajo con la eficiencia, la calidad y la productividad requerida, es requisito primordial para el trabajador de estos tiempos y la empresa cubana está exigiendo tener un recurso humano con mayor potencial a la hora de desempeñar sus actividades; sin embargo hay situaciones que impiden llevar a cabo dichos objetivos, tal es el caso del Proyecto Local de iniciativa municipal “Los Libertadores” en la ciudad de Holguín ya que existe falta de motivación de los trabajadores debido a las condiciones de trabajo que tienen, además que el salario no se corresponde con el esfuerzo físico que realizan, insatisfacción con el sistema de dirección , fluctuación laboral , todo esto provoca una disminución del aprovechamiento del capital humano que va a incidir negativamente en los resultados del proyecto; por cuanto se decidió realizar una investigación científica que lleva por título: “ Aprovechamiento del capital humano en el Proyecto Local de iniciativa municipal “Los Libertadores”. Se ha identificado

como problema científico ¿cuáles son las causas que limitan el Aprovechamiento del capital humano en el Proyecto Local “Los Libertadores “

El **objeto** de la investigación es el Sistema de gestión del Capital Humano y como **Campo de Acción** se define el aprovechamiento del capital humano. Se propone como **Objetivo** de la investigación: determinar cuáles son las causas que limitan el aprovechamiento del capital humano en el proyecto de desarrollo local “Los Libertadores” y a partir de ellas formular estrategias para su utilización. Para darle solución al problema científico de la investigación se formula la siguiente **idea a defender**: identificación de las causas que limitan el aprovechamiento del capital humano, aplicando el procedimiento seleccionado, que incluye el criterio de expertos, análisis de los indicadores de trabajo y salario, herramientas matriciales, y encuestas, permitirá diseñar estrategias para su utilización.

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

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

El desarrollo de la investigación tiene su base de forma general en el método materialista dialectico el cual se expresa en métodos teóricos y empíricos como son:

Métodos teóricos:

- **Histórico – Lógico:** para estudiar la evolución y desarrollo de la Gestión de los Recursos Humanos, así como el comportamiento de los indicadores del aprovechamiento en el periodo analizado.
- **Análisis y síntesis:** en el procesamiento de la información para la caracterización del Sistema de Gestión de capital humano, el comportamiento de los principales indicadores del aprovechamiento del capital humano y de igual forma para la elaboración de las conclusiones.
- **Inducción – Deducción:** para el estudio de las variables independientes, se aplicarán encuestas a la muestra de trabajadores seleccionados, a partir de la cual se conocerá el estado actual en que se encuentran el comportamiento de estas variables en la entidad.²

Métodos empíricos:



- Revisión de documentos.
- Entrevistas a directivos y trabajadores de la entidad: para realizar el diagnóstico inicial.
- Encuestas a trabajadores: para determinar la situación del aprovechamiento del capital humano como variable dependiente y el estudio de las variables independientes: motivación, satisfacción laboral, clima organizacional y conflicto.
- Criterio de experto: para confeccionar el diagrama de Ishikawa.

Métodos estadísticos: para calcular el coeficiente de concordancia a partir del procesamiento de la matriz de juicio, para el cálculo de la muestra y el procesamiento de los resultados de la encuesta con la utilización del Excel y el SSPS

La relevancia de esta investigación radica en:

- Se aplica un procedimiento que posibilita determinar las causas que limitan el aprovechamiento del capital humano y brinda un conjunto de estrategias a seguir para contribuir a elevar los niveles de aprovechamiento.
- Constituye una fuente de información para los directivos y demás trabajadores, lo que podrán conocer con exactitud en que deben trabajar para lograr una mayor productividad y aprovechamiento de su Capital Humano.
- Es un referente para futuras investigaciones.

La presente investigación está conformada por dos capítulos, en el primero se recoge toda la fundamentación teórica relacionada con este tema y en el segundo se describe el procedimiento para el análisis del aprovechamiento del Capital Humano y su aplicación en el proyecto.



CAPÍTULO I. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

La construcción de la nueva sociedad es un proceso objetivo de profundas transformaciones en la cual adquiere gran importancia la creación de factor determinante de la nueva economía, pero aún existen muchas contradicciones acerca de su papel, valoración y forma de gestión en la sociedad. El "Capital Humano" es actualmente una expresión muy utilizada por los economistas a partir de los cambios organizacionales y el rol preponderante que el conocimiento y el talento humano juega en la nueva economía. Desde finales del siglo XX y comienzos del XXI se empezó a desarrollar la ciencia y la técnica, aparecieron nuevos descubrimientos los que se aplicaban al proceso productivo o de servicio, la ciencia se convirtió en una fuerza productiva directa y surgió la economía del conocimiento, lo que hizo crecer el papel del hombre, además de la necesidad de su formación en todo este proceso, que se llevó a cabo

1.1 El Sistema de gestión del capital humano. Aspectos fundamentales

La gestión del capital humano (GCH) se ocupa de la utilización óptima de las personas que lo conforman, con un enfoque de apoyo y de integración dirigido hacia el presente, dando por sentado que existe suficiente capital humano en la organización y lo asigna de la mejor forma posible a los diferentes procesos o actividades, a fin de maximizar su desempeño en las tareas de sus respectivos puestos de trabajo. Este requiere algo más que una simple mirada de logros y cumplimientos de metas asignadas a cada persona, las cuales sin duda son importantes y se orienta esencialmente al desarrollo del valor intangible de los recursos humanos. Los factores que motivan el desempeño de dichas capacidades pueden ser externos e internos. Los externos se refieren al entorno, grupo social, relaciones interpersonales, comunicación, entre otros; por otro lado, los factores internos refieren las características subjetivas del individuo como personalidad: carácter, temperamento, etc. y a su dimensión cognoscitiva: conocimiento, habilidad, destreza, aprendizaje.

El surgimiento y desarrollo del concepto de capital humano (CH) está asociado al papel que cada vez más juega la sociedad del conocimiento en el desarrollo económico y social de las naciones. Fue el economista norteamericano Gary Becker el que, desde mediados del siglo pasado, a partir del estudio sociológico realizado por él y Theodore Schultz, que esbozó este término. De acuerdo con ese trabajo y otros estudios posteriores se explicaba el crecimiento

económico de las sociedades por la introducción de la variable capital humana, relacionada con el nivel de formación especializada que tenían los agentes económicos.

La gestión del capital humano debe ser concebida como la integración de varios procesos: captación, selección y contratación del personal, inducción, evaluación del desempeño, capacitación, motivación, remuneración, estimulación, promoción y otros. Uno de los procesos de importancia en el desarrollo del capital humano de la entidad, es el conocido como inducción, este se refiere a la información (reglamentos, normas, códigos de ética, etcétera) y capacitación elemental (seguridad y salud y otros), que debe recibir el trabajador a su ingreso a la organización. Este es un proceso, generalmente menospreciado e incluso obviado, de gran importancia para el buen desempeño del trabajador y de la entidad. Sin una eficiente gestión de este tipo, la excelencia empresarial es imposible, ya que son las personas las que lo ejecutan todo y todo lo que ejecutan, lo hacen a través de sus conocimientos.

Elementos del desarrollo del capital humano en Cuba

En el contexto mundial cada día más cambiante el capital humano adquiere un significado muy particular. En el país desde la campaña de alfabetización, el punto de partida para formar a un verdadero capital humano; se reconoce el papel de la educación en potenciar la calidad de los mismos, se viene hablando de la importancia de que un trabajador adquiriera un mayor conocimiento de forma integral, esto no quiere decir que un hombre porque esté más capacitado, con una mayor calificación técnica o científica, está en mejores condiciones de aportar más al crecimiento económico, esto es importante, pero también lo son las necesidades de cada humano que sea apreciado como capital de una empresa, dado a que esto ayuda a hacerlo sentir valorado dentro de una organización y un entorno social que haga posible el desarrollo del hombre, el cual tiene la posibilidad de crear las condiciones para el establecimiento de nuevas relaciones de producción y desarrollar las fuerzas productivas que sustentan las mismas. El humano, ha evolucionado medianamente en el ámbito de la reflexión teórica con relación a la gestión organizacional, esto es lo que motiva a potenciar sus metas trazadas. En Cuba se comienza a aplicar el Sistema de Gestión del Capital Humano (SGCH) desde el 16 de agosto de 2007 según lo dispuesto por el Decreto 281 del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministro, que establece el Reglamento para la implantación y consolidación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial. Para lo cual fue aprobado la Resolución Nro.

114 del 22 de mayo del 2007 de la Oficina Nacional de Normalización donde se incluye la Norma Cubana (NC) 3000, encargada de la implementación de un sistema de gestión integrada de capital humano. Esta constituye un pilar para el mejoramiento continuo de los resultados de la organización al permitirles alcanzar un desempeño laboral superior

Desde hace aproximadamente cinco décadas se plantea que la gestión y la teoría de las organizaciones están enfrentando un verdadero cambio paradigmático, forzado por cambios trascendentes en el contexto en que deben sobrevivir y desarrollarse las organizaciones.

Castro Ruz (2011) al definir el capital humano señala que es el "conjunto de conocimientos, experiencias, habilidades, sentimientos, actitudes, motivaciones, valores y capacidad para hacer, aportados por los trabajadores para crear más riquezas con eficiencia. Es, además, conciencia, ética, solidaridad, espíritu de sacrificio y heroísmo". Al hacer el análisis en la relación entre lo económico y lo social plantea que debe existir una combinación entre el crecimiento económico y el desarrollo social, que tenga como centro y preocupación al hombre.

En el pensamiento del líder de la Revolución sobre el capital humano en el socialismo es esencial el empleo racional de la fuerza de trabajo, es decir, la comprensión clara de la necesidad de potenciar y optimizar sostenidamente su desempeño en cualquiera de las esferas de la construcción socialista. El gobierno y el partido de Cuba han trazado estrategias para lograr la mayor incorporación de toda la fuerza de trabajo disponible dentro de la sociedad cubana actual. Dándole continuidad a la decisión de promover y proteger el empleo, aprobándose dentro del marco del VIII Congreso del Partido la actualización de los Lineamientos de la Política Económica y Social de la Revolución para el periodo 2021-2026 y la Implantación de la Tarea Ordenamiento como estrategia económica del país para enfrentar la crisis económica actual, que afecta no sólo en Cuba, sino al resto del mundo. Además, incrementar la productividad del trabajo, elevar la disciplina y el nivel de motivación del salario y los estímulos y asegurar que las medidas salariales garanticen que cada cual reciba según su trabajo, y que este genere productos y servicios con calidad, pero también proyectar la formación de fuerza de trabajo calificada en correspondencia con las demandas actuales y el desarrollo del país, para lo cual es preciso corregir las deformaciones que hoy presenta la estructura de la formación de especialistas de nivel superior, técnicos medios y obreros calificados. 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. No obstante, en el sistema socialista, ningún trabajador sobra, existen posibilidades para que cada persona apta pueda realizar una labor útil a la sociedad. En el país, elevar el aprovechamiento del capital humano no sólo es una necesidad sino también una posibilidad al alcance de todos.

1.2 Aprovechamiento del capital humano

El capital humano en una empresa es de suma importancia porque es la clave para que esta pueda salir adelante. Sin embargo, muy pocos de los modelos e ideas que se expanden en los últimos tiempos en el mundo, abogan por rescatar o ubicar realmente en el lugar que le corresponde en las teorías organizacionales y los modelos de gestión empresarial, a la persona y sus necesidades sociales y psicológicas. La excelencia empresarial sigue hoy en el mundo midiéndose por los avances, por la aplicación de técnicas y tecnologías, por el seguimiento o aplicación de metodologías, estableciendo metas de calidad, o de cultura organizacional, o de desarrollo de la comunicación, y del liderazgo, sin profundizar los valores y las transformaciones personales y los esquemas mentales a nivel de individuo, y esto es fundamental.

Algunos autores consideran que en la definición de capital humano intervienen tres factores: capacidad, comportamiento y esfuerzo.

1. La capacidad incluye tres elementos:

- El conocimiento, que se representa como el contexto intelectual dentro del cual interactúa una persona, aquella parte de la cultura acumulada por la sociedad y que ha sido asimilada en el transcurso de su desarrollo.
- La habilidad, que significa la familiaridad con los medios y métodos para realizar una determinada tarea.
- El talento, que es la facultad innata para realizar una tarea específica, sinónimo de aptitud.

2. El comportamiento como la forma de manifestar la conducta, los valores éticos, las creencias y relaciones ante el mundo.

3. El esfuerzo como la aplicación consciente de los recursos mentales y físicos a un fin concreto, es parte de la ética laboral, promueve, tanto la habilidad, el conocimiento y el talento.



El aprovechamiento óptimo del capital humano en las empresas es visto desde tres dimensiones importantes, cada una con determinados indicadores de imprescindible consideración, según se muestra. Peña Pérez (2021)

DIMENSIONES	INDICADORES
EMPRESARIAL	<ul style="list-style-type: none"> • Gestión de los Recursos Humanos • Categorización de los trabajadores según su capital humano • Determinación de necesidades de capacitación (DNC) • Puestos de trabajos. • Mandos de dirección • Plan de Capacitación
PERSONAL	<ul style="list-style-type: none"> • Aspiraciones personales, familiares y laborales. • Perspectivas generacionales. • Influencia en la familia a partir del capital humano que posee. • Historial escolar
SOCIAL	<ul style="list-style-type: none"> • Entorno comunitario aledaño a la empresa. • Reconocimiento e influencia social por el capital humano que posee. • Influencias de la empresa. • Movilidad

Existen factores internos y externos que pueden propiciar el insuficiente aprovechamiento del capital humano entre los que se encuentran: Peña Pérez (2021)

- Deficiente gestión del capital humano de la empresa.
- Inexistencia de la categorización periódica y sistemática del capital humano.
- El Plan de Capacitación de la empresa presenta problemas en su elaboración, planificación, concepción y divulgación.



- Los trabajadores no se sienten tratados como si en realidad fuesen el capital más importante dentro de la empresa.
- Los conocimientos que poseen los trabajadores ni se comprenden ni se emplean.
- Los trabajadores sienten que no se toman en cuenta sus criterios en cuanto los modos de producción o estilos de dirección
- No hay evaluación (diagnóstico) sistemático del capital humano.

Peña Pérez (2021) hace referencia también a las implicaciones sociales que tiene el insuficiente aprovechamiento del capital humano:

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

1.2.1 Indicadores de trabajo y salario.

Medir la eficiencia del hombre, en cómo es empleado en el proceso productivo es de suma importancia, y hay distintos indicadores que se analizan, para detectar sus resultados. Estos son:

Producción mercantil: expresión en valor a precios de empresa, de los bienes, trabajos y servicios terminados y/o producidos durante el período y que son destinados a la venta. En valor debe superar sus costos, incluyendo el salario gastado. Se calcula de acuerdo a la actividad que realice la empresa:

- Para la producción de bienes elaborados en la misma empresa: Ventas Netas de Producción (-) Disminución (+) Aumento de la variación del saldo de la producción terminada (a precios de venta) (-) los impuestos por las ventas.
- Para empresas con actividad comercial: Ventas Netas de Mercancías (+) Margen comercial sin impuestos (-) impuesto por ventas.
- Para empresas de servicio: Ingresos devengados por la prestación de servicios a terceros.

Producción bruta: son los esfuerzos productivos de la organización, pues contempla el total de producción elaborada (ventas, ingresos, otros ingresos, el margen comercial en ventas, la variación de la producción en proceso, la variación de la producción terminada, los subsidios a productos y las inversiones con medios propios), el valor de este indicador también debe superar su costo para que se considere favorable. Este indicador incide en el valor agregado bruto.

Productividad del trabajo: se caracteriza por el grado de eficiencia del trabajo vivo concretada a través de diferentes indicadores, expresa la relación entre los resultados alcanzados y los gastos de trabajo en que se incurre para lograrlo, se toma en consideración la calidad requerida y el nivel medio de habilidad e intensidad que existen en la sociedad. Es, además, una consecuencia del proceso de trabajo y de la combinación de sus elementos, donde el hombre ocupa el lugar central. En la evaluación del desempeño de un sistema se emplean tres criterios comúnmente utilizados, los cuales están muy relacionados con la calidad y la productividad: eficiencia, efectividad y eficacia, estos tres indicadores no pueden ser considerados de forma independiente, ya que cada uno brinda una medición parcial de los resultados. En ocasiones se confunden entre sí, y no se emplean correctamente, por lo que es conveniente especificar sus definiciones y su relación con la productividad.

Eficiencia: se utiliza para dar cuenta del uso de los recursos o cumplimiento de actividades con dos acepciones: la primera, como la “relación entre la cantidad de recursos utilizados y la cantidad de recursos estimados o programados”; la segunda, como “grado en el que se aprovechan los recursos utilizados transformándose en productos”.

Efectividad: es la relación entre los resultados logrados y los propuestos, permite medir el grado de cumplimiento de los objetivos planificados. Se vincula con la productividad a través de impactar en el logro de mayores y mejores servicios (según el objetivo).

Eficacia: valora el impacto de lo que se hace, del servicio que se presta. No basta con producir con 100% de efectividad el servicio que se fija, tanto en cantidad y calidad, sino que es necesario que el mismo sea el adecuado, aquel que logrará realmente satisfacer al cliente o impactar en el mercado. Existen varias formas de relacionar la producción con el capital humano, a partir de la producción física, la producción en valores, las ventas, y los ingresos, entre otras, pero la que expresa con mayor exactitud se calculará como el cociente entre el valor agregado y el promedio de trabajadores. Se expresa en pesos sin decimal.

Valor agregado x 1000

Productividad = -----

Promedio de trabajadores

Valor agregado bruto: el término Valor Agregado, conocido también como Valor Añadido, se refiere al valor creado a lo largo del proceso de fabricación o producción de un producto descontando el costo de las materias primas, el embalaje y la gestión. Se define como la Producción de Bienes y Servicios menos el Gasto Material y los Servicios Comprados, y se determina en dependencia de la actividad o actividades que desarrolle la entidad en cuestión. Es el valor del indicador que expresa el nivel de actividad una vez que le han reducido el Consumo de Material y los Servicios Comprados a Terceros.

Este se calcula de diferentes formas dependiendo del tipo de empresa y el sector al que pertenezca:

- Para las empresas que realizan las actividades de Industria, Construcción, Agropecuario y otras actividades productivas: al valor de la producción se le restan los gastos de materias primas, materiales, combustibles, energía y servicios recibidos.
- Para las empresas que realizan actividad de Comercio: se le resta al margen comercial (ventas menos costo de ventas) los gastos de materia prima, combustible, materiales, energía, servicios recibidos.



- Para las empresas que realizan actividad de Servicios: al ingreso se le restan los gastos de materias primas, materiales, combustibles, energía y servicios recibidos.

Para lograr incrementar el valor agregado se hace necesario producir lo que el mercado valora y es necesario hacerlo con el menor consumo de recursos, todo esto permitirá reducir los costos e incrementar los beneficios, haciendo a la organización más productiva.

Promedio de trabajadores: es el número de trabajadores que laboran como promedio en una organización en un período determinado. Para determinar el promedio de trabajadores se debe partir del número de trabajadores que tiene la entidad en su registro, el cual está compuesto por todas las personas que tienen un contrato de trabajo por tiempo indeterminado, determinado y a domicilio. Debe tenerse presente que dichos trabajadores no tengan un contrato de trabajo con otra entidad por donde le controlen su expediente laboral y forme parte del registro de trabajadores de la misma (doble o múltiple contratación).

Los trabajadores declarados disponibles no forman parte del registro de trabajadores de la entidad, pero si se deben adicionar todas aquellas personas que no forman parte del registro de personal de la entidad y han laborado en el período de referencia en la misma, recibiendo salario por su trabajo de forma directa o indirecta.

Fondo de salario: partida de gasto planificada por cada organización, que se destina al pago del salario y está en correspondencia con la calidad, cantidad del trabajo y con el promedio de trabajadores. Norma Cubana: 3000. (2007).

Comprende el ingreso en moneda nacional (MN) que reciben los trabajadores por el pago en correspondencia con la cantidad y calidad del trabajo aportados por los mismos. Incluye los ingresos que salen del fondo de salario de la entidad y el descanso retribuido acumulado. El valor de este indicador debe representar sólo una parte del costo de la producción la que debe crecer mucho más que él. Cualquier incremento del fondo de salario debe estar respaldado por un incremento mayor de la producción. Este indicador debe ser inferior al VAB, se establece en las empresas de forma centralizada. De la utilización racional de los recursos que la empresa dispone para el pago del salario dependerá, en gran medida, la eficiencia económica.

Salario medio: el salario medio corresponde a la medida normal que se usa para describir el nivel salarial de los trabajadores de la organización o de un grupo en un período de tiempo determinado, generalmente un año. Puede expresarse como: salario medio mensual, por horas o por días. Se calcula como la suma de los salarios percibidos por todos los

trabajadores de la organización o de un grupo, dividido por el promedio de trabajadores de la organización o grupo. Norma Cubana: 3001. (2007). Su ritmo de crecimiento no debe superar al de la productividad. Su incremento debe estar correspondido por el aumento de la producción a cuenta del aumento de la productividad.

Correlación entre salario medio productividad del trabajo: es un indicador esencial en el logro de la eficiencia. Es la relación existente entre el índice de variación del salario medio y el índice de variación de la productividad. Entre los factores que influyen sobre la dinámica del salario medio se encuentran los de incremento de la productividad relativos al perfeccionamiento de la organización del trabajo, la producción, los servicios y los procesos de dirección. Dentro de este factor pueden incidir: la variación en la calificación media de los trabajadores; la mejor utilización del fondo de tiempo laboral; el pago por condiciones de trabajo anormales; el aumento en el cumplimiento de las normas. La correlación salario medio-productividad se considera como admisible si es mayor que 0.5 y menor que 1, satisfactorio cuando su valor es menor o igual que 0.5. Cuando es igual a 1, entonces la variación de productividad es igual a la variación de salario medio y no hay desarrollo, se consume todo lo que se produce (al margen de los precios de venta); en caso de ser mayor que 1 los trabajadores ganan más en salario que lo que se produce en valores, lo que significa una inversión no beneficiosa (no hay margen de ganancia por concepto de ese costo).

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

1.2.2 Indicadores de utilización del fondo de tiempo laboral.

Los indicadores de utilización del fondo de tiempo laboral se caracterizan por evaluar el aprovechamiento de los días de trabajo en el año y de las horas de trabajo dentro de la jornada laboral que es de gran importancia para medir la productividad media diaria y media anual. Al realizar este análisis permite identificar cómo son utilizados los recursos laborales de la empresa en el tiempo, para poder llegar a conclusiones y tomar las medidas oportunas en caso que sea necesario.

Dentro de los indicadores que caracterizan al mismo, se encuentran:



- Fondo de tiempo calendario (FC): se refiere al fondo de tiempo total en hombres – días de que dispone la entidad y resulta de multiplicar el promedio de trabajadores por los días calendarios del periodo que se analiza.
- Fondo de tiempo máximo utilizable (FM): es la cota superior del tiempo realmente disponible por la entidad y se obtiene de deducir el fondo de tiempo calendario, el tiempo no laborable por los trabajadores en el periodo.
- El tiempo no laborable incluye: sábado, domingo o días de descanso, días feriados establecidos por la legislación laboral vigente y aquellas que se deciden o consideran por el Estado, así como el dedicado a vacaciones de los trabajadores.
- Fondo de tiempo utilizado (FU): es el fondo de tiempo expresado en hombres – día de los trabajadores del registro, realmente trabajados dentro del tiempo máximo disponible de la empresa
- Fondo de tiempo no utilizado (FNU): en él se consideran las pérdidas de tiempo de trabajo, entre las cuales se incluyen:
 - Interrupciones de días completos: se producen por múltiples causas que impiden que los trabajadores se incorporen a los puestos de trabajo. Entre las principales causas de interrupciones se encuentran: la falta de materia prima, inclemencias del tiempo, falta de energía eléctrica y roturas de equipo.
 - Autorizaciones administrativas: habitualmente estas autorizaciones no son superiores al término de una jornada laboral y en caso de serlo, se reflejan como licencias sin sueldos, exceptuando las licencias no recompensadas al amparo de la Ley de Maternidad.
 - Ausencias injustificadas: esta causa como evidencia de la indisciplina laboral debe ser erradicada, mediante la acción conjunta de la dirección de la empresa y las organizaciones sindicales. Por esta causa existen pérdidas en las empresas, pero no deben planificarse.
 - Otras causas: forma parte del análisis el comportamiento de otras pérdidas como aquellas que se originan por accidente de trabajo y trayecto, enfermedad común y profesional, accidente común, así como las llamadas obligaciones sociales y estatales.

Hay dos expresiones en el análisis y utilización del fondo de tiempo laboral las cuales son:

- Hombres- días: constituye la unidad de medida más generalizada en este tipo de estudio y representa la presencia o ausencia de un trabajador en la empresa.
- Hombres - horas: a diferencia del anterior donde no se revisan las pérdidas de tiempo ocurridas en la jornada laboral, aquí si se logra una percepción más precisa de ese desaprovechamiento.

1.2.3 Aprovechamiento del régimen de turnos

El régimen de turno es aquel donde en un mismo puesto de trabajo o área de producción o servicios laboran varios trabajadores, en diferentes momentos del día o semana, o ambos, y éstos rotan generalmente con una determinada periodicidad, cumpliendo cada uno de ellos una jornada laboral, de manera que se abarca un total de entre dieciséis y veinticuatro horas de trabajo diarias.

La jornada laboral es el tiempo durante el cual el trabajador cumple sus obligaciones laborales de producción o prestación de servicios, cuya duración es de cuarenta y ocho horas diarias y cuatro horas semanales promedio. Morales, A. (2009)

El trabajo por turnos se emplea en cualquier lugar donde la duración diaria de la producción o servicios sobrepasa el tiempo de trabajo establecido para la jornada laboral, por lo que es necesaria otra ordenación del tiempo de trabajo.

Existen distintas formas de trabajo por turno las cuales son:

- Trabajos por turnos discontinuos: el trabajo se interrumpe normalmente por la noche y el fin de semana, cuenta con dos turnos.
- Trabajo por turno semi-continuo: admite la interrupción semanal y supone tres turnos, mañana, tarde y noche, con descanso los domingos.
- Trabajo por turno continuo: el trabajo se realiza de forma ininterrumpida, queda cubierto durante todo el día y durante todos los días de la semana. Tiene más de tres turnos, incluye el trabajo nocturno.

Se han realizado estudios acerca del tema, que demuestran que las personas que trabajan a turnos manifiestan una menor satisfacción con el horario y con el trabajo en general, que las personas que prestan sus servicios en jornada laboral diurna, influenciado esto por diversas causas, pero, sin duda, una de ellas es la falta de adaptación debida a la alteración de los ritmos sociales, así como una deficiente organización de los turnos. Por ello es importante tener en consideración las repercusiones que el trabajo

nocturno tiene sobre la salud de los trabajadores, a fin de organizar los turnos convenientemente y prever las condiciones de trabajo adecuadas.

1.3. Variables independientes que influyen el aprovechamiento del capital humano

El análisis de las variables independientes, satisfacción, motivación, clima laboral y conflicto Intergrupales permiten conocer el comportamiento del capital humano dentro de las organizaciones además de influir en su aprovechamiento.

1.3.1. Satisfacción laboral

El buen funcionamiento de las organizaciones depende en un gran porcentaje del ánimo o el empeño que los trabajadores de la misma enfoquen hacia sus labores, la influencia de los directivos sobre los trabajadores tiene como objetivo esencial cumplir la misión y los objetivos organizacionales emanados de ella y esto desde luego lleva a concentrar cada vez más los esfuerzos en la atención al hombre de manera que se puede alcanzar su satisfacción. La satisfacción laboral es un tema de interés y muy destacado en el ámbito del trabajo, dado que han sido muchos los estudios que se han realizado al respecto, con la intención de determinar cuáles son los múltiples factores que influyen en el bienestar de las personas en sus ambientes laborales, por lo que Robbins, S. (2007), lo define como el conjunto de actitudes generales del individuo hacia su trabajo.

Las teorías humanistas sostienen que el trabajador más satisfecho es aquel que satisface mayores necesidades psicológicas y sociales en su empleo y, por tanto, suele poner mayor dedicación a la tarea que realiza. Una elevada satisfacción de los empleados en el trabajo es algo que siempre desea la dirección de toda organización, porque tiende a relacionarse con los resultados positivos, con mayores índices de productividad, lo cual lleva al desarrollo empresarial. Quien está muy satisfecho con su puesto tiene actitudes positivas hacia éste; quien está insatisfecho, muestra en cambio, actitudes negativas. De ahí que la satisfacción o insatisfacción con el trabajo dependa de numerosos factores como:

- **trabajo intelectualmente estimulante:** los trabajadores tienden a preferir puestos que les brinden oportunidades de aplicar sus habilidades, capacidades y que ofrezcan una variedad de tareas, libertad y retroalimentación sobre qué tan bien lo están haciendo, características que hacen que el trabajo posea estímulos intelectuales.
- **recompensas equitativas:** los empleados desean sistemas de salarios y políticas de ascenso que les parezcan justos, definidos y acordes con sus expectativas. Cuando el pago se visualiza como justo a partir de las demandas del puesto, el nivel de

habilidades individuales y los niveles de sueldos en la comunidad, es probable que haya satisfacción, por supuesto, no todos buscan dinero. Muchas personas están dispuestas a aceptar menos dinero para poder trabajar en una ubicación preferida o en un puesto menos exigente, o para tener mayor discrecionalidad en el trabajo que realizan y en las horas que trabajan.

- **condiciones favorables de trabajo:** el ambiente laboral debe de ser favorable, ya que los trabajadores prefieren los entornos seguros, cómodos, limpios y con el mínimo de distracciones. Las condiciones del trabajo y el rediseño del puesto influyen profundamente en la satisfacción personal, de ahí que sea posible mejorar la productividad y que se sienta realizado con el trabajo que desempeñan.
- **colegas cooperadores:** para la mayoría de los empleados, el trabajo también llena su necesidad de interacción social, por tanto, no es de sorprender que tener compañeros amigables de trabajo y que apoyen, conduce a una mayor satisfacción en el puesto. El comportamiento del jefe es un determinante principal de la satisfacción. Por lo general, los estudios encuentran que la satisfacción se incrementa cuando el supervisor inmediato es comprensivo y amigable, escucha las opiniones de los trabajadores y muestra un interés personal en ellos.

Hay otros factores que, repercuten en la satisfacción y que no forman parte de la atmósfera laboral, pero que también influyen. Como, la edad, la salud, la antigüedad, la estabilidad emocional, condición socio-económica, tiempo libre y actividades recreativas practicadas, relaciones familiares y otros desahogos, y las afiliaciones sociales, etc.

1.3.2 Motivación laboral

La motivación laboral es un estímulo que recibe la persona que lo guían a desempeñarse de mejor o peor manera en su trabajo, los estímulos pueden venir de cualquier parte no necesariamente deben de ser siempre de su trabajo, sino que también pueden ser de su familia o amigos.

Es una herramienta muy útil a la hora de aumentar el desempeño de los obreros ya que proporciona la posibilidad de incentivarlos para que lleven a cabo sus actividades y que además las hagan con gusto, lo cual proporciona un alto rendimiento de parte de la empresa.

La motivación laboral está influenciada directamente por varios factores, la personalidad del individuo, su sistema de creencias, como la persona se auto estimule y como lo estimula el medio. Las primeras teorías sobre la motivación surgen en la década de 1950 las mismas se

enfocan en las necesidades internas que alientan al comportamiento. En esa época se formularon tres teorías específicas que, aunque han recibido fuertes ataques y ahora se consideran de validez dudosa, probablemente continúen siendo las explicaciones mejor conocidas para la motivación de los empleados. Se trata de la teoría de la jerarquía de necesidades, las teorías X y Y, y la teoría de la motivación-higiene. Estas primeras teorías representan la base de la cual han partido las teorías contemporáneas; y los practicantes de la administración las utilizan junto con su terminología para explicar la motivación de sus trabajadores.

La jerarquía de las necesidades de Abraham Maslow.

La pirámide de Maslow, o jerarquía de las necesidades humanas, es una teoría donde propone cinco necesidades humanas que van desde las necesidades fisiológicas básicas hasta las necesidades más grandes como autorrealización y defiende que conforme se satisfacen las necesidades más básicas (parte inferior de la pirámide), los seres humanos desarrollan necesidades y deseos más elevados (parte superior de la pirámide). Señala que cada una de estas necesidades se activa solamente cuando la necesidad del nivel inmediato inferior está razonablemente satisfecha. Las cinco necesidades humanas son:

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

Maslow separa las cinco necesidades en orden superior e inferior. Describió las necesidades fisiológicas y de seguridad como de orden inferior, y las sociales, de estima y de autorrealización como necesidades de orden superior. Esta diferenciación entre los dos órdenes se hizo a partir del criterio de que las necesidades de orden superior quedan satisfechas en lo interno dentro de la persona, mientras que las necesidades de orden inferior quedan satisfechas predominantemente en lo externo por el pago, los contratos sindicales y el ejercicio de un puesto.

De acuerdo con Maslow se debe motivar a los individuos para satisfacer cualquier necesidad que sea prepotente, o más poderosa para ellos en un momento dado. El predominio de una



necesidad depende de la situación actual del sujeto y de sus experiencias recientes. Comenzando por las necesidades fisiológicas que son las más básicas, cada una ha de ser satisfecha por lo menos parcialmente antes que el individuo desee satisfacer una necesidad del siguiente nivel más alto. Una conclusión obvia de la teoría es que los individuos necesitan un salario, suficiente alimentación, vivienda y protección para ellos y para su familia, además hay que crear un ambiente seguro de trabajo, que los directores ofrezcan incentivos tendientes a darle autoestima, sentimiento de dependencia u oportunidad de crecer. Las necesidades de seguridad requieren seguridad del trabajo, ausencia de coerción y normas definidas con claridad.

Teoría X y Teoría Y

Se dice que la teoría X y Y son un gran aporte para la administración por aumentar la eficiencia de la empresa a través de la organización y de aplicación de principios generales de la administración. Las empresas comprueban que la calidad y el servicio son uno de los factores más importantes para lograr la alta productividad en la misma. Douglas McGregor propuso dos diferentes modos de ver a los seres humanos uno desde la perspectiva tradicional conocida como la teoría X, que sostiene que el trabajo es desagradable para los trabajadores, a quienes se les debe motivar con la fuerza, dinero o reconocimiento y según esta teoría los cuatro supuestos sustentados por los administradores son los siguientes:

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

En contraste con estos puntos de vista negativos acerca de la naturaleza de los seres humanos, se encuentra la teoría Y que es más optimista, para la cual McGregor enumeró cuatro supuestos positivos:

- Los empleados pueden considerar el trabajo tan natural como el descanso o el juego.
- La gente ejercerá auto dirección y autocontrol si está comprometida con los objetivos.
- La persona promedio puede aprender a aceptar e incluso buscar asumir responsabilidades.



- La capacidad de tomar decisiones innovadoras está ampliamente dispersa en toda la población y no necesariamente es patrimonio exclusivo de los que ocupan puestos administrativos.

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

Teoría de Alderfer

El psicólogo Clayton Alderfer al igual que Maslow coincide en que la motivación al trabajador se puede graduar de acuerdo a una jerarquía de necesidades. Sin embargo, su teoría ERG difiere en dos puntos básicos.

Primero, separó las necesidades hacia abajo en solo tres categorías:

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

Segundo, y más importante, Alderfer enfatiza que cuando se frustran las necesidades básicas, regresarán las necesidades menores, incluso si ya fueron satisfechas. Además, que las personas ascendían y descendían de la jerarquía de las necesidades de tiempo en tiempo, y de una situación a otra.

Teoría de los factores (motivación-higiene)

A partir de una investigación realizada Frederick Herzberg concluyó que el descontento y la satisfacción en el trabajo surgen de dos grupos independientes de factores.

- Entre los insatisfechos (factores de higiene) están el salario, las condiciones de trabajo, y la política de la compañía, todos afectan el contexto el cual se realiza en el trabajo.
- Entre los satisfactorios (factores motivadores) están el logro, el reconocimiento, la responsabilidad, y el progreso; todos se relacionan con la satisfacción en el trabajo y las recompensas por el desempeño en el trabajo.

Cuando son adecuados, la gente no estará insatisfecha; sin embargo, tampoco estará satisfecha. Si deseamos motivar a la gente en su puesto, Herzberg sugiere dar énfasis a los logros, el reconocimiento, el trabajo mismo, la responsabilidad y el crecimiento. Éstas son las características que la gente encuentra intrínsecamente gratificantes.

La teoría de las necesidades de McClelland

La teoría de las necesidades de McClelland plantea que los individuos adquieren ciertas necesidades de la cultura de una sociedad mediante mensajes que experimentan en la vida. McClelland se enfoca en tres necesidades: afiliación, poder y logro, que se definen como sigue:

- **Necesidad de afiliación:** se manifiesta por consecución de una relación efectiva-positiva con otra persona y se caracteriza por un fuerte deseo de agradar y ser agradado en su posición. Un individuo con una alta necesidad de afiliación se identifica por tres características:

1. Un fuerte deseo de aceptación u de afirmación de otros.
2. Una tendencia a conformarse con los deseos y normas de otros, cuando se es presionado por personas cuya amistad se valora.
3. Un interés sincero en los sentimientos de otros.

- **Necesidad de poder:** es la necesidad que determina la conducta de un individuo hacia el objeto de controlar el ambiente e influenciar a un ser humano a un grupo de ellos, y ser responsable de el/ellos. Sus manifestaciones pueden ser de tres órdenes:

1. Poder personal: cuando la influencia recae sobre sí mismos.
2. Poder socializado: cuando la influencia proviene de otros.
3. Poder organizacional: cuando la influencia proviene de la organización.

Los individuos con una alta necesidad de poder prefieren la lucha, la competencia y se preocupan mucho por su prestigio y por influir sobre las demás personas, incluso más que por sus resultados.

- **Necesidad de logro:** se define como la necesidad de actuar dentro de un ámbito social, buscando metas de excelencia y de realizar las responsabilidades siempre de la mejor manera. Las cuatro características de los individuos con una alta necesidad de logro son:

1. Fuerte deseo de asumir responsabilidad personal por encontrar soluciones a problemas o por desarrollar una tarea.

2. Tendencia a establecer metas de logro moderadamente difíciles y a tomar riesgos calculados.

3. Una preocupación intensa con el logro de las tareas.

Su interés es desarrollarse, destacarse aceptando responsabilidades personales; se distingue, además, por intentar hacer bien las cosas y tener éxito. Buscan el enfrentamiento con problemas, desean retroalimentarse para saber sus resultados y afrontan el triunfo o el fracaso.

1.3.3. Clima laboral

El clima laboral es una cualidad surgida por la interacción de las condiciones de trabajo, la participación de los trabajadores, la comunicación institucional y las relaciones que se establecen en el proceso de producción y servicios, que influye en la motivación, la satisfacción, el rendimiento laboral, el comportamiento disciplinado y productivo de los trabajadores, y en los resultados de la organización. Norma Cubana: 870. (2011). Para que exista un buen clima laboral, o todo lo contrario, la alta dirección es la que se hace cargo de ello mediante un sistema de gestión, donde se encuentran entre otros temas, la política de personal, y los recursos humanos que se harán cargo de que el ambiente sea lo más óptimo posible o mejorarlo en caso de que no sea tan bueno. Para que el mismo sea positivo se deben tener en cuenta una serie de puntos imprescindibles tales como:

- Cada persona de la organización debe tener una autonomía individual, en el sentido de poder tomar sus propias decisiones, en definitiva, ser su propio jefe. Autonomía que hace sentirse lo suficientemente capaz y responsable para realizar su trabajo.
- Los superiores deben de haber informado correctamente de cómo quieren que se realice el trabajo y los objetivos que tiene dicho puesto, así el grado de errores será menor ya que no tendremos que suponer nada de nuestro trabajo porque nos lo habrán definido y delimitado claramente.
- El directivo debe proporcionar afecto, apoyo y tener consideración con sus subordinados. La supervisión por parte del directivo se caracteriza porque ha de ser competente. Si los subordinados se sienten apoyados por su superior la calidad del trabajo y la relación laboral será mucho mejor que si se respira tensión y miedo cada vez que se acerca un superior.

- El puesto de trabajo debe de estar vivo, es decir, debe aportar un crecimiento personal por medio de la aportación de nuevos conocimientos y métodos.

Al clima laboral se le debe presta una especial atención debido a que es una variable de gran importancia, pues maximiza el rendimiento de los recursos humanos, contribuye al aumento del valor agregado a todo lo largo del flujo de producción y canaliza los procesos de cambio institucional.

1.3.4. Conflicto organizacional

Se define conflicto como el proceso en el cual A realiza un esfuerzo deliberado para desviar los intereses de B mediante alguna forma de bloqueo que dará por resultado la frustración de la consecución de las metas o de la intensificación de los intereses de conflictos (Robbins, página 140, 2007).

El conflicto es un proceso que comienza cuando una de las partes percibe que la otra se opone o afecta de forma negativa sus intereses. Su esencia es la incompatibilidad y adopta cuatro formas básicas. www.eumed.net M. S., 2011.

- **Conflicto de metas:** cuando los resultados preferidos o esperados son incompatibles. Incluye inconsistencias entre los valores y las normas de la persona o del grupo.
- **Conflicto cognoscitivo:** se refiere a pensamientos, ideas u opiniones incompatibles en el fuero interno de una persona o entre personas.
- **Conflicto afectivo:** se refiere a sentimientos y emociones incompatibles en el fuero interno de una persona o entre personas.
- **Conflicto de procedimientos:** se da cuando existen puntos de vista incompatibles sobre el proceso.

En las organizaciones el conflicto es inevitable e incide significativamente en el comportamiento organizacional y desde luego, según la forma como se manipule, los resultados pueden ser desastrosos, o bien conducir a la organización a su eficiencia. Las consecuencias de los conflictos dependen de su gravedad y de la naturaleza de la situación, por lo que ninguna organización puede tolerar por mucho tiempo el conflicto interno intensivamente y en ocasiones no es extraño que algunas empresas no funcionen bien incluso con pequeños conflictos. Es por eso la relevancia de que la supervisión, el jefe entre otros, logren que la administración del conflicto constituya una parte fundamental del trabajo y de su verdadero estilo de liderazgo.

El conflicto puede tener diversas consecuencias tanto positivas como negativas.

Positivas:

- 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.

Negativas

- 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.
- 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.
- En la aparición de los conflictos puede influir el clima que se perciba en la organización, la motivación y el grado de satisfacción que tengan las personas. Si se cuenta con un capital humano que se sienta motivado y realizado con el trabajo que realiza le permitirá a la organización una mayor estabilidad de la fuerza de trabajo y obtener los mejores resultados



CAPÍTULO II. PROCEDIMIENTO PARA EL ANÁLISIS DEL APROVECHAMIENTO DEL CAPITAL HUMANO

En este capítulo se expondrá el procedimiento elaborado por Avila, Mérida, González, Hernández (2018) mediante el cual se evaluará el nivel de aprovechamiento del capital humano en el Proyecto de desarrollo local Los libertadores perteneciente a la Empresa Provincial Productora y Distribuidora de alimentos de Holguín (NUMA) **(Anexo 1)**.

2.1 Procedimiento para el análisis del aprovechamiento del capital humano en el Proyecto de desarrollo local Los libertadores pertenecientes a la Empresa Provincial Productora y Distribuidora de alimentos de Holguín (NUMA)

ETAPA I. Condiciones organizativas y estructurales

Objetivo: lograr la familiarización con la entidad, sus procesos y recursos humanos, e involucrar y capacitar al personal para la ejecución de las etapas siguientes.

Paso 1. Caracterización de la organización.

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

Paso 2. Inventario de personal.

El inventario de personal constituye la herramienta básica para la gestión del capital humano, y sirve de base para la toma de decisiones. Es aquí donde se recopilan todos los datos personales y profesionales que engloban las características de los recursos humanos de la organización. Estos inventarios constituyen un registro sobre la composición de la persona.

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 edad de Antigüedad).
- Grado de implicación del personal en el proceso de producción o servicios.
- Por ciento de profesionales en los distintos departamentos.
- Índice de jerarquización
- Otros datos de interés

Mostrar la información en tablas y gráficos.

Realizar una valoración sobre la composición demográfica de la organización.

Pasó 3. Involucramiento.

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

Pasó 4. Creación del grupo de trabajo.

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

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

Pasó 5. Capacitación.

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

ETAPA II. Diagnóstico preliminar

Objetivo: diagnosticar los principales problemas que limitan la Gestión de los Recursos Humanos de la organización.

Paso 1. Diagnóstico del sistema de gestión de los recursos humanos.

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

Paso 2. Definir las causas que limitan el aprovechamiento del capital humano.

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

ETAPA III. Análisis del aprovechamiento del capital humano.

Objetivo: realizar el análisis de la variable aprovechamiento del capital humano y profundizar las causas que inciden en su comportamiento en la organización.

Paso 1. Análisis de los indicadores de trabajo y salario.

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

Entre los indicadores fundamentales se encuentran:

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

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

Determinar la incidencia de la productividad (PT) en el crecimiento de la producción. Mediante la expresión (Formulario)

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

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

- Que ambos disminuyan: si el salario medio se reduce más que la productividad, será económicamente favorable el resultado.
- Que la productividad aumente y el salario medio se reduzca; en este caso la correlación es económicamente positiva para cualquier valor.

- Cuando disminuye el índice de productividad y crece el salario medio; la correlación será negativa.

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

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

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

Pasó 2. Análisis de la utilización del fondo de tiempo laboral.

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

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

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

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

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

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

Paso 3. Aprovechamiento de régimen de turnos.

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

Se calculan los indicadores:

- Coeficiente de turno

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

- Coeficiente de continuidad.

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

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

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

Paso 4. Análisis de las variables independientes que limitan el aprovechamiento del capital humano: motivación, satisfacción, clima y conflicto.

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

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

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

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

Para profundizar en el estudio de la motivación se recomienda utilizar algunas de las teorías motivacionales.

ETAPA IV. Formulación de estrategias.

Objetivo: formular estrategias dirigidas a elevar el aprovechamiento del capital humano.

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 la formulación de las estrategias se recomienda seguir el siguiente procedimiento, integrado por tres pasos:

Paso 1. Entrada de datos.

El primer paso se denomina de entrada de datos porque en él se recoge la información básica de entrada que se necesita para la generación de alternativas factibles. Incluye la formulación de la misión y visión, un diagnóstico estratégico interno y externo.

Formulación de la misión:

La formulación de la misión del subsistema de gestión del capital humano de la organización es considerada como el paso más importante en todo el proceso de planeación.

Una declaración de la misión efectiva servirá como fundamento para todas las decisiones importantes que se tomarán.

Debe servir como marco para evaluar las estrategias presentes y futuras y ser formulada en términos tan claros que se pueda entender en toda la empresa.

Formulación de la visión:

La visión es una representación de cómo se cree que deba ser el futuro del subsistema de Gestión del capital humano de la empresa ante los ojos de sus clientes, empleados, propietarios y accionistas importantes. En su origen, la visión es casi por completo intuitiva.

Es una consecuencia de los valores y convicciones del equipo de administración y en su declaración es importante tener en cuenta que se trata entonces de crear una visión sobre cómo le gustaría que llegara a ser del subsistema de Gestión del Capital Humano de la empresa en el futuro, no una imagen de lo que es ahora.

Una vez definidas la misión y visión del subsistema de gestión del Capital humano de la organización, atendiendo a estas recomendaciones, es necesario conocer las condiciones internas y externas que existen y que favorecen o limitan el cumplimiento o logro de éstas, es decir, realizar un diagnóstico interno y externo que permita luego definir cómo aprovechar los aspectos positivos y eliminar o disminuir los negativos para el logro de los objetivos propuestos.

Paso 2. Diagnóstico Estratégico

El propósito de este diagnóstico consiste en identificar y evaluar debilidades y fortalezas del subsistema objeto de estudio e identificar y evaluar amenazas y oportunidades que ofrece el entorno.

Desde el punto de vista interno, el diagnóstico se hará en base a un resumen y evaluación de las debilidades y fortalezas y para facilitar el trabajo de evaluación de estos factores puede ser muy útil el empleo de la Matriz de Evaluación de Factores Internos, que se describe a continuación.

Identificar las fortalezas y debilidades claves de la organización.

Asignar una ponderación que vaya desde 0,0 (sin importancia) hasta 1,0 (de gran importancia) a cada factor. La ponderación indica la importancia relativa de cada factor en cuanto a su éxito en una industria dada. Sin importar si los factores claves son fortalezas o debilidades internas, los factores considerados como los de mayor impacto en el rendimiento deben recibir ponderaciones altas. La suma de dichas ponderaciones debe totalizar 1,0.

- 1- Asignar una clasificación de 1 a 4 a cada factor, para indicar si esa variable representa una debilidad importante (clasificación = 1) una debilidad menor (clasificación = 2), una fortaleza menor (clasificación = 3), una fortaleza importante (clasificación = 4).
- 2- Multiplicar la ponderación de cada factor por su clasificación para establecer un resultado ponderado para cada variable.
- 3- Sumar los resultados ponderados para cada variable, con el objeto de establecer el Resultado Total Ponderado para una organización.

Sin importar el número de factores por incluir, el resultado total ponderado puede oscilar de un resultado bajo de 1,0 a otro alto de 4,0, siendo 2,5 el resultado promedio. Los resultados mayores que 2,5 indican un subsistema poseedor de una situación interna favorable caracterizada por fortalezas, mientras que los menores de 2,5 muestran una organización con

debilidades internas. Esta matriz puede incluir entre cinco y veinte factores, pero el número de factores no tiene efecto sobre el rango de los resultados totales ponderados.

Desde el punto de vista externo, el diagnóstico se hará en base a un resumen y evaluación de las oportunidades y amenazas del entorno que pueden influir sobre el subsistema de gestión del capital humano de la organización. Aquí es importante considerar la influencia de las variables ambientales dadas por fuerzas económicas; fuerzas sociales, culturales, demográficas y geográficas; fuerzas políticas, gubernamentales y jurídicas; fuerzas tecnológicas y fuerzas competitivas. Para el análisis de estos factores externos claves puede resultar de utilidad el desarrollo de la Matriz de Evaluación de Factores Externos cuyo desarrollo es similar a la de Factores internos y requiere también del cumplimiento de cinco pasos:

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

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

Paso 3. Formulación de estrategias

El proceso de Formulación de estrategias es la generación de alternativas estratégicas factibles a partir de la comparación de los factores internos y externos. Esta comparación puede y debe ser interpretada como una combinación interrelacionada de los factores claves internos y externos.

Esta etapa incluye herramientas de comparación, que se fundamentan en información de entrada proveniente de la etapa anterior, y que pueden ser de mucha utilidad en la

formulación de estrategias, entre ellas se destaca como la más conocida y empleada en Cuba la matriz DAFO.

La Matriz DAFO es una importante herramienta de formulación de estrategias que conduce al desarrollo de cuatro tipos de estrategias; FO, DO, FA y DA. Las letras F, O, D y A representan Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

Las estrategias FO se basan en el uso de las fortalezas internas de una organización con el objeto de aprovechar las oportunidades externas.

Las estrategias DO tienen como objetivo la mejora o eliminación de las debilidades internas, valiéndose de las oportunidades externas.

Las estrategias FA se basan en la utilización de las fortalezas de una empresa para evitar o reducir el impacto de las Amenazas externas.

Las estrategias DA tienen como objetivo eliminar las debilidades internas y eludir las amenazas externas.

La representación esquemática de la matriz DAFO está dada por 9 casillas. Hay 4 casillas de factores claves, 4 casillas de estrategias y una que siempre queda en blanco (la casilla superior izquierda).

Los pasos para desarrollar una matriz DAFO son:

Hacer un listado de las Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas en las casillas correspondientes, tomando esta información directamente de las matrices de evaluación de los factores internos y externos. Puede hacerse una selección de las más significativas (clasificación 1 y 4).

Comparar las fortalezas con las oportunidades y registrar las alternativas estratégicas FO resultantes en la casilla apropiada.

Comparar las Debilidades y oportunidades y registrar las estrategias DO resultantes.

Comparar las Fortalezas y Amenazas y registrar las estrategias FA resultantes.

Comparar las Debilidades y Amenazas y registrar las estrategias Da resultantes.

Construir una matriz de este tipo es una tarea relativamente sencilla y de ahí su atractivo.

Procesarla e interpretarla convenientemente, para de ella derivar los lineamientos estratégicos fundamentales, ya es algo mucho más complejo, y por ello insistimos en la necesidad de utilizarla con extremo cuidado y sin precipitaciones.

2.2 Aplicación del procedimiento en el Proyecto de Desarrollo local Los Libertadores perteneciente a la Empresa Provincial Productora y Distribuidora de alimentos de Holguín (NUMA)

Al realizar el análisis de diferentes definiciones y aspectos acerca del sistema de gestión de recursos humanos, se procederá en este capítulo a la aplicación del procedimiento seleccionado, el cual fue elaborado por profesoras del departamento de economía y por último a la valoración de los resultados obtenidos **.(Anexo 1)**.

ETAPA I. Condiciones organizativas y estructurales

Paso 1. Caracterización de la organización.

La Empresa Provincial productora y distribuidora de alimentos de Holguín, ubicada en Morales Lemus 193 entre Frexes y Martí del municipio Holguín, fue creada mediante la Resolución 60 del Ministerio de Economía y Planificación (MEP), con personalidad jurídica propia. En el año 2013 por Resolución 28 del 30 de abril fue declarado su objeto social como Empresa estatal, sociedad mercantil y de capital cien por ciento cubano. Ya el 28 de septiembre de 2014 modifica su objeto social por el de producir y comercializar productos alimenticios, licores y bebidas

El 12 de Julio de 2021 por Resolución 125 emitida por la Directora se aprueban actividades secundarias de apoyo y eventuales de la entidad, es decir se flexibiliza el objeto social motivado por el ordenamiento monetario Entre ellas tenemos:

- Prestar servicio de arrendamiento de áreas y locales disponibles
- Prestar servicio de transporte de carga y personal
- Prestar servicio de comedor y cafetería a los clientes del entorno
- Comercializar productos alimenticios , licores y bebidas con servicio gastronómico
- Comercializar envases de cartón
- Producir y comercializar productos alimenticios a través de mini industrias y las microindustrias logrando el encadenamiento con las formas productivas

Para cumplir sus objetivos, funciones y atribuciones la organización cuenta con 16 Unidades empresariales de Base (UEB).El proyecto objeto de estudio pertenece a la UEB Productora y Comercializadora de alimentos (NUMA) tiene como

Misión

“Producir y comercializar productos alimenticios competitivos, derivados de la harina, con la exquisitez que solo aporta una fuerza de trabajo calificada de gran experiencia en el sector”.

Visión

“Somos una empresa eficiente de reconocido prestigio nacional, productora y comercializadora de productos derivados de la harina y producciones derivados de productos del agro. Desarrollamos nuevos productos para diversos mercados y exigencias con una comercialización rápida, estable y segura”.

Objeto social

Producir y comercializar productos alimenticios, licores y bebidas

Datos generales del Proyecto de iniciativa municipal de desarrollo local “Los Libertadores”

El proyecto de iniciativa de desarrollo local está ubicado en Avenida Los Libertadores 91 entre Reparto Peralta y Centro ciudad Sur municipio Holguín

Fue creado por Resolución 22 el 15 de noviembre de 2016 por el acuerdo 317

Misión

“Proyecto de desarrollo local que presta servicios ininterrumpido de comidas tradicionales con sus mejores productos (jamones, embutidos, carnes y mariscos) a clientes locales, empresas y visitantes sin perder su esencia y calidad y para ello cuenta con personal altamente calificado y profesional y una infraestructura con versatilidad y capacidad para satisfacer las necesidades del cliente”.

Visión

” Mantener la esencia del proyecto, conservarlo como lugar emblemático de Holguín y que sea lugar de referencia para holguineros y visitantes”.

Actividades Principales:

- Prestar servicio de restaurante y bar
- Venta de productos de mercado y otros



Cartera de productos, clientes y proveedores

Clientes

- Personas del entorno
- Visitantes

Proveedores

- MIPYMES (Productos del Valle y Frenas Conmigo)
- Trabajadores por cuenta propia
- Empresa de Cervecería Bucanero
- Empresa de productos lácteos de Holguín
- Empresa Comercializadora de combustible Cupet
- Empresa avícola
- Empresa provincial del camaròn

Cartera de productos

- Platos elaborados a partir de cárnicos
- Productos listos para la venta elaborados por Mipymes

Competidores

- Proyecto de desarrollo local El patio del Bolero

El proyecto de desarrollo local presenta una estructura organizativa lineal funcional (**Anexo 2**).

- Administración del proyecto
- Departamento de recursos humanos y económico
- Almacén
- Restaurante
- Bar El Barón
- Punto de venta El Framboyán
- Punto de venta



Pasó 2. Inventario de personal

Para la recopilación de los datos personales y profesionales más significativos que caracterizan el capital humano en la organización se realizó un inventario de personal, ya que es el instrumento que permite realizar un registro sobre la composición de la fuerza de trabajo en una institución.

En la siguiente tabla se refleja el comportamiento de la plantilla por cargo (**Anexo 3**).

Tabla 1.

Trabajadores que componen la plantilla por categoría ocupacional

Categorías ocupacional	Plantilla aprobada	Peso específico en%	Plantilla cubierta	Peso específico en%	Cumplimiento de la plantilla en %
Obreros	3	6,97	3	7,69	100
Servicio	36	83,73	33	84,62	91,66
Técnicos	2	4,65	1	2,56	50
Administrati	2	4,65	2	5,13	100
Total	43	100	39	100	90,69

El proyecto cuenta con una plantilla aprobada de 43 trabajadores, pero solo está cubierta por 39 para un 90,6 % de cumplimiento. Los obreros y administrativos se cumplen al 100 % la plantilla con respecto a la aprobada, no así en el caso de los de servicio que se cumplen al 91,6 % faltando 3 trabajadores para cumplir la plantilla y los técnicos que solo se cumple al 50 % lo que está dado porque estos trabajadores han solicitado la baja o han salido del país. No se cuenta con cuadros, el proyecto es dirigido por dos administradores.

A continuación, se muestra la composición categoría ocupacional por sexo (**Anexo 4**).

Tabla 2.

Distribución de la plantilla categoría ocupacional por sexo

Categorías ocupacionales	Mujeres	%	Hombres	%	Total	%
Obreros	1	5,0	2	10,52	3	7,69
Servicio	17	85,0	16	84,21	33	84,62
Técnicos	1	5,0	-	-	1	2,56
Administrativ	1	5,0	1	5,26	2	5,13
Total	20	51,28	19	48,72	39	100

Según la distribución por sexo (**Anexo 5**) predominan las mujeres sobre los hombres en un trabajador para un 2,56% del total de la plantilla cubierta prevaleciendo estos en la categoría de servicio.

Se observó que el 51,28% corresponde al sexo femenino con un total de 20 trabajadores, su mayoría se encuentra ubicada en la categoría de servicios los cuales son 17 para un 85 % de la cantidad en general de mujeres. Los obreros, técnicos y administrativos son uno cada uno que representan un 5 % cada uno.

Los hombres son 19 para un 48,72% de la plantilla cubierta. La mayoría son de servicio con 16 para un 84,21 %, le siguen los obreros con 2 para un 10,52% y los administrativos con 1 para un 5,26 %.

La actuación del nivel de escolaridad en el proyecto se evidenció de tal modo (**Anexo 6**).

Tabla 3.

Nivel cultural

Nivel Cultural	Mujeres	%	Hombres	%	Total	%
Primario	0	0	0	0	0	0
Secundario	1	5,0	2	10,52	3	7,69
Preuniversitario	17	85,0	16	84,21	33	84,62
Técnico Medio	2	10,0	1	5,26	3	7,69
Nivel superior	0	0	0	0	0	0
Total	20	51,28	19	48,72	39	100

Según el análisis realizado se determinó que el nivel preuniversitario es el de mayor predominio con 33 trabajadores lo que representa un 84,62% del total de la plantilla. Seguido por los técnico-medio y el nivel secundario con 3 lo que representa un 7,69% cada uno. No hay del nivel primario ni del nivel superior.

En la siguiente tabla se manifiesta como se comportó la composición por edades de la fuerza de trabajo.

Tabla 4.*Composición por edades*

Rango	Mujeres	%	Hombres	%	Total	%
21-30 años	9	45,0	7	36,84	16	41,02
31-40 años	2	10,0	5	26,32	7	17,95
41-50 años	5	25,0	-	-	5	12,83
51-60 años	3	15,0	5	26,32	8	20,51
Más de 60 años	1	5,0	2	10,52	3	7,69
Total	20	51,28	19	48,72	39	100

La pirámide de edades (**Anexo 7**) y la tabla anterior (**Anexo 8**) indica que la situación de la empresa en cuanto a la edad vigente, es favorable, ya que la mayoría de los trabajadores (23) se encuentran en la edad de 21-40 años con un 58,97 % lo cual es muy importante para el tipo de trabajo que realizan donde tiene que estar largas horas de pie.

En los hombres prevalecen los trabajadores con edades de 21-30 años con un 36,84%. En el caso de 31-40 y 51-60 ambos están en un 26,32 % y de más de 60 años, 2 personas para un 10,52 % donde están reflejados los custodios.

En las mujeres prevalecen las edades de 21-30 años con un 45 % y en la de 41-50 con un 25 %. En las edades de 31-40 años hay un 10 %, así como de 51-60 y más con un 15 % y un 5 % respectivamente, categoría de edad en las que se encuentran la económica y la de recursos humanos.

Se refleja a continuación la permanencia de los trabajadores:

Tabla 5.*Antigüedad*

Antigüedad	Mujeres	%	Hombres	%	Total	%
0-5 años	20	51,28	19	48,72	39	100
6-10 años	0	0	0	0	0	0
11-15 años	0	0	0	0	0	0
Más de 16	0	0	0	0	0	0
Total	20	51,28	19	48,72	39	100

El personal del proyecto en su mayoría está compuesto por personas que llevan trabajando en ese lugar 5 años como máximo con una cifra de 39 trabajadores para un 100%. En el caso de las mujeres son 20 en el rango de 0-5 para un 51,28 % y en caso de los hombres son 19 para un 48,72% (**Anexo 9**).

En el **paso 2** del procedimiento se plantea la elaboración de la tabla 6 Cantidad de profesionales por Departamentos y la tabla 7 Índice de implicación en el proceso productivo las cuales no pudieron ser elaboradas debido a que en el proyecto no existen profesionales solo están dirigidos los departamentos por técnicos medios y personal con nivel preuniversitario y además este proyecto está dirigido por un administrador y un subadministrador y se dedica a la prestación de servicios, no existen cuadros por lo que se creyó pertinente no realizar la tabla de implicación en el proceso productivo

Valoración del inventario de personal:

Al finalizar con los aspectos analizados sobre el inventario de personal, se procede a su valoración y luego a su presentación, como lo exige el procedimiento aplicado. De manera general, se muestran resultados positivos y negativos, los cuales influyen en la productividad y eficiencia del proyecto para cumplir los objetivos planificados.

Se demostró la falta de completamiento de la plantilla y el déficit de profesionales, aunque se muestra una fuerza de trabajo joven. Prevalece el sexo femenino lo cual está relacionado con su objeto social. La mayor cantidad de puestos de trabajo está constituida por trabajadores de servicio con un 91,66 % y el 58,97% representa a los trabajadores de 21-40 años. El nivel preuniversitario es el más representativo en el proyecto con un 84,62%. En cuanto a la experiencia laboral dado que este proyecto se creó hace solo 5 años están en el rango de 0-5 años esto no quiere decir que no tengan experiencia laboral en el sector ya que algunos proviene de otras entidades del sector de la gastronomía Con respecto al grado de implicación del personal, es preciso señalar que los trabajadores se dedican todos a la prestación de servicio y no existen cuadros en el proyecto solo a nivel de UEB.

Paso 3: Involucramiento.

El administrador del proyecto y el especialista principal de Recursos Humanos se mostraron dispuestos a apoyar este trabajo de investigación que se realizó y se les explicó a los trabajadores la importancia de esta investigación y los pasos a seguir para ello.

Pasó 4. Creación del grupo de trabajo.

Está conformado por: La directora de la UEB, Técnica de gestión de capital humano, Técnica de gestión económica, jefe de servicio interno, encargado de almacén, secretario CTC, secretario del núcleo del PCC, dependiente integral y capitán de salón, ese grupo fue

escogido por la preparación que tiene sobre la temática objeto de investigación y por los años de experiencia en la entidad

Se definieron las responsabilidades de los miembros del grupo de trabajo, con respecto a la aplicación del procedimiento y a las fechas de cumplimiento de las actividades.

Pasó 5. Capacitación.

Se capacitó al personal por la Directora de la UEB asesorado por la técnica de capital humano, en las nuevas tendencias del capital humano y en las etapas de desarrollo del procedimiento y las técnicas a emplear por el propio investigador.

ETAPA II. Diagnóstico preliminar.

Paso 1. Diagnóstico del Sistema de Gestión de los Recursos Humanos.

Con el propósito de determinar los posibles problemas en el Sistema de Gestión de los Recursos Humanos, se seleccionaron los posibles expertos a partir del método Delphi, para la aplicación de una encuesta (**Anexo 10**), teniendo en cuenta la experiencia que tuvieran acerca del tema y que ocuparan cargos, obteniéndose los siguientes resultados (**Anexo 11**):

Para el cálculo del Coeficiente de Competencias de Expertos se recurrió a la hoja de Excel diseñada por el Doctor en Ciencias Tomás Crespo Borges. De los 9 trabajadores encuestados, cuatro alcanzaron un nivel de competencia alto ($0,8 < K < 1,0$), tres tienen un nivel de competencia medio ($0,5 < K < 0,8$) y dos expertos alcanzó un nivel bajo ($k < 0,5$), (**Anexo 12**). Para la realización de la investigación se desechó el criterio de menor coeficiente de competencia, obteniéndose los siguientes resultados:

- Directora de una UEB
- Técnico en Gestión Económica.
- Técnico en Gestión de Recursos Humanos
- Jefe de Servicios internos
- Secretario de núcleo del PCC
- Secretario CTC
- Encargado de almacén
- Capitán de salón
- Dependiente Integral

Se les aplicó a los expertos seleccionados una segunda encuesta (**Anexo 13**) y una entrevista para conocer si el bajo aprovechamiento de la jornada laboral constituía un problema en la

organización. Al concluir con el análisis, se determinó que si constituye un problema en la empresa y estaban dispuestos a colaborar para solucionarlo.

Pasó 2. Definir las causas que limitan el aprovechamiento del capital humano.

Con la propia encuesta los expertos determinaron las causas que generaban el bajo aprovechamiento del capital humano y se redujo la lista descartando las que eran redundantes, siendo necesario llegar al consenso, y determinar el orden de importancia de cada una. Para ello se efectuó una entrevista individual a los expertos, solicitando que revelaran en orden de prioridad o importancia de las causas.

Al concluir con las valoraciones pertinentes, se realizó la matriz de ponderación de causas, **(Anexo14)** donde la causa más importante es la de menor Rj; resultando ser la insatisfacción con el salario. La causa de menor importancia es la de mayor Rj, y para este caso fue bajo nivel de desarrollo en la empresa. Seguidamente se calculó el nivel de concordancia (C), **(Anexo 15)** con el propósito de determinar si estas causas tienen un peso significativo en el aprovechamiento del capital humano, teniendo que cumplir la condición $C \geq 60\%$.

De tal forma se reflejaron como principales causas en el aprovechamiento del capital humano:

- Insatisfacción con los salarios
- Desmotivación con el trabajo
- Deficientes condiciones de trabajo
- Insatisfacción con el trabajo realizado
- Elevada fluctuación
- Inconformidad con el sistema de dirección

Luego de ser identificadas las causas más significativas deficiente aprovechamiento del capital humano, se procedió a realizar el diagrama Ishikawa o causa – efecto **(Anexo 16)**.

ETAPA III. Análisis del aprovechamiento del capital humano.

Paso 1. Análisis de los indicadores de trabajo y salario.

Para desarrollar este paso se tuvieron en cuenta los indicadores de trabajo y salario del proyecto tomando como referencia los años 2020 y 2021 para determinar el cumplimiento del plan de los mismos y la dinámica.

En el año 2020 **(Anexo 17)** la producción de Bienes y Servicios tiene un comportamiento de un 103,70% que representa en valores 95047,86 P de sobre cumplimiento de acuerdo a lo planificado. Comparándolo con el año anterior existe un crecimiento de 112,35 % que

representa en valor 1431771,53 P lo cual se debe al aumento que se produce en los precios establecidos en algunos bienes y servicios , influyendo también en el crecimiento del valor en un 105,04% que representa en valores 121956,00 P mientras con el año anterior crece en 276,59% que en valores es 1874024,67 P.

El promedio de trabajadores presenta un cumplimiento del 100 % en el año. Con relación al año anterior se sobre cumple en 38,71 % que representa 12 trabajadores más. El fondo de salario se sobre cumple de un 3,26% que en valores representa 42671,57 P. Con respecto al 2019 se incrementa en 826,76 % que en valores representa 1207180, 87 P debido al incremento salarial producido en este período . La productividad se cumple en el año en un 105,04% que representa un valor de 2836,19 pesos, y con respecto al año anterior se sobre cumple en 175,13 % que representa un crecimiento de 37591,59 pesos. El salario medio fue favorable con un 103,26 % que en valores representa 82,70 pesos mientras que con respecto al año anterior muestra un crecimiento en 671,92 % que en valores representa 2230,65 P, dado esto por el incremento salarial ocurrido en el período. La correlación salario medio – productividad en el año mostro una inejecución del plan de 1,56%. Respecto al año anterior se sobregiro en un 143,95%. El gasto de salario por peso de valor agregado en el año el año 2020 es desfavorable ya presenta un incumplimiento de 1,20%, y con respecto al año anterior hubo un crecimiento en un 144,22%.

En el año 2021 (**Anexo 18**) los Bienes y Servicios presenta un comportamiento de un 100,76 % , que en valores representan 25084,21 P y con respecto al 2020 un incremento de un 24,74% que representa en valores 659536,35 P, esto se debe al continuo aumento de los precios de los bienes y servicios que se adquieren para realizar la actividad fundamental ,lo que condujo a un incremento del valor agregado en un 11,30 %, lo que representa en valores 286865,58 P aunque en el año se incrementa solo en un 0,76 % para un valor de 21321,28 pesos. El fondo de salario se incumple en un 16,54% en el año que representa en valores 225194,79 P menos debido a interrupciones laborales por la pandemia covid -19. Con respecto al año anterior también se incumple en 15,94 % que en valores representa 215610,36 P menos. La productividad se incrementa solo en 0,76 % para un valor de 495,85 P y con respecto al año anterior se incrementa en 13,30 % que representa un crecimiento en pesos de 6671,29. El promedio de trabajadores se mantiene de un año a otro en 43 representando un 100 % de cumplimiento El salario medio disminuyo en 17,17 % que en

valores representa 436,42 P menos y con respecto al año anterior también disminuye en 15,94 % que representa 417,85 P menos. El gasto de salario por peso de valor agregado es desfavorable ya que tiene un incumplimiento de un 17,17% respecto a lo planificado y con respecto al año anterior incumple en 24,48 %. La correlación salario medio – productividad en el año mostro una inejecución del plan de 17,17 %. Respecto al año anterior, se incumple en 24,48 %.

Paso 2. Análisis de la utilización del fondo de tiempo laboral.

En el proyecto se realizó el siguiente análisis, con los datos obtenidos de los años 2020 y 2021 (**Anexo 19**).

Después de plantear los distintos indicadores, se calculan índices de los distintos años que son fundamentales para identificar la situación que presenta la misma.

Tabla 8.

Índices

Índices	U/ M	2020	2021
Aprovechamiento de la jornada laboral	%	82,39	81,99
Utilización del fondo de tiempo.	%	98,37	98,77
Ausencias.	%	1,62	1,22
Ausentismo.	%	1,62	1,22

- **Índice de aprovechamiento de la jornada laboral**

En ambos años se tuvo un índice de aprovechamiento de la jornada laboral satisfactorio con un 82,39% y un 81,99% respectivamente, disminuyendo en el 2021 en 0,4 % solamente.

- **Índice de utilización del fondo de tiempo**

Sobre el índice de utilización del fondo de tiempo es importante decir que es favorable en ambos años con un 98,37% en 2020 y el año 2021 un 98,77 % experimentando un crecimiento solo de un 0,4 %, debido a la disminución de las ausencias por enfermedades comunes.



- **Índice de ausencias**

El índice de ausencias en ambos años se comportó de manera favorable , con un 1,62% en 2020 disminuyendo 0,4% en el 2021.

- **Índice de ausentismo**

Al analizar el índice de ausentismo se puede observar que coincide con el índice de ausencias .en el 2020 de 1,62% a causa de las enfermedades de los trabajadores y en el 2021 de 1,22 % por la misma causa aunque en este año disminuyen en un 0,4 %

Paso 3: Aprovechamiento del Régimen de Turnos

EL cálculo del aprovechamiento del régimen de turnos no se realizó debido a que solo existe un turno de trabajo de 8 horas y solo el agente de seguridad realiza un turno superior por más de 8 horas, pero esto no resulta significativo para la investigación.

Paso 4. Análisis de las variables independientes que limitan el aprovechamiento del capital humano: motivación, satisfacción, clima y conflicto.

Para realizar el análisis de algunas variables individuales y grupales del comportamiento organizacional que inciden en el aprovechamiento del capital humano tales como: satisfacción, motivación, clima y conflicto laboral, se hizo necesario aplicar un conjunto de encuestas en el proyecto, orientadas a determinar en qué medida dichas variables influyen en el aprovechamiento del capital humano. Por medio de la información que proyectaron las encuestas se pudo llegar a conclusiones más acertadas y próximas a la realidad. Para la realización de este paso del procedimiento se fijó el tamaño de la muestra.

Para establecer el tamaño de la muestra se utilizó la expresión estadística que aparece en el **(Anexo 20)**. Se obtuvo como resultado un total de 28 trabajadores para aplicarles las encuestas, los que representan el 71,79% del total.

Datos generales

De un total de 28 trabajadores encuestados, 16 pertenecen al sexo femenino y 12 al sexo masculino. De ellos el mayor número se ubica en el rango de entre 21-30 años y en el de 41-50 años. Con respecto a la categoría ocupacional el 92,85% de los encuestados son de servicio, mientras que el 7,14% representa a los obreros.

Análisis de la encuesta satisfacción laboral

Para obtener un buen desempeño de los trabajadores se hace imprescindible un alto nivel de satisfacción tanto en su puesto de trabajo como a nivel de empresa. Con el objetivo de determinarlo se aplicó una encuesta **(Anexo 21)**. Para la introducción de los datos obtenidos

en el software SPSS se modificaron las clasificaciones de la encuesta quedando de la siguiente forma: mal (M), regular (R), bien (B) y excelente (E) (**Anexo 22**), donde se alcanzó un nivel de fiabilidad de 0,607 (**Anexo 23**).

Según las interrogantes en cuestión se obtuvieron los resultados siguientes:

- De los encuestados se encuentran satisfechos con el trabajo que desempeñan el 75% calificándolo de bien; el 17,9% lo evalúa de regular y el 7,1 % de excelente. De tal modo que en el proyecto se considera que la satisfacción de sus trabajadores se califica de bien.
- El 67,9% de los encuestados se sienten desmotivados con su trabajo evaluándolo de mal y el 17,9 % lo calificaron de regular, el 10,7% de bien y solo un 3,6% lo califica de excelente. Este indicador esta evaluado de mal por lo que se debe analizar, pues puede influenciar en la rotación del personal en la empresa.
- Con respecto a la posibilidad de decidir cómo y cuándo realizar su trabajo el 57,1% de los encuestados la consideran de mal; el 32,1% la evaluaron de regular; el 7,1% la consideró de bien y de excelente solo el 3,6 %. Por lo que se evalúa este aspecto como mal.
- En cuanto a que el contenido de trabajo le permite variar de actividad el 64,3% de los encuestados lo consideró como mal, mientras que el 17,9% lo evaluaron de regular, el 10,7% de bien y el 7,1% de excelente. Se aprecia que en este indicador prevalece el criterio de mal.
- En tanto el 82,1% considera la calificación de sus jefes y su manera de dirigir como excelente y el 10,7% consideran de bien y regular solo el 7,1%. En este caso se considera este parámetro como excelente.
- Se evaluaron de excelente las relaciones de trabajo en el colectivo con un 78,6%; de bien el 14,3% y solamente el 7,1% la calificó de regular. A manera general se evaluó este aspecto de excelente.
- El 96,4% de los encuestados afirmó que el salario que recibe por su trabajo no le permite satisfacer sus necesidades personales y solo el 7,1% lo calificó de regular. Se aprecia que en este indicador predomina el criterio de mal.
- El 92,6% afirma que su salario no está de acuerdo con la actividad, el 3,6% lo evaluó de regular y de bien respectivamente. Aspectos considerados de mal en el proyecto.
- El 64,3% y el 21,4% de los encuestados exponen que cuándo plantea un criterio es escuchado por la dirección evaluándolo de bien y regular respectivamente. Lo calificó de excelente el 10,7% y solamente el 3,6% de mal. Este criterio se evaluó de bien en la empresa.

➤ En cuanto a la seguridad en las áreas y del ambiente de trabajo los encuestados la calificaron de bien con un 78,6%, de excelente con un 14,3% y un 7,1% de regular. Por lo tanto, este aspecto está evaluado de bien siendo muy significativo por el proyecto debido a las características de sus funciones.

➤ Con respecto a la manera de comunicarse en su área la calificaron de excelente con un 71,4% y de bien un 17,9%. Solamente la evaluó de regular y mal el 7,1% y 3,6 % respectivamente. Siendo este aspecto considerado de excelente.

A modo general se aprecia la falta de motivación hacia el trabajo, la posibilidad de decidir cómo y cuándo realizar su trabajo y que su contenido no le permite variar de actividad, así como la existencia de insatisfacción en los trabajadores con respecto al salario que reciben, además de que no está de acuerdo con la actividad que realizan. En cuanto a los aspectos de la evaluación la satisfacción laboral, el hecho de ser escuchados por la dirección y la seguridad que les brinda la empresa fue calificada de bien. En tanto a los demás interrogantes que se señalan en la encuesta hay que resaltar que se calificaron de excelente la evaluación de sus directivos, las buenas relaciones en el colectivo de trabajo y de ser escuchados por la dirección.

Resultado de la encuesta sobre necesidades

La motivación es un elemento que inciden directamente en la productividad de cada trabajador, por lo que se hace indispensable conocer su grado de existencia en la empresa, aplicando una encuesta (**Anexo 24**). Para el uso del software SPSS se agruparon las interrogantes en cinco variables obteniéndose los siguientes resultados: variable **necesidades** perteneciente a las necesidades fisiológicas, variable **seguridad** a las necesidades de seguridad, variable **relaciones** a las necesidades de afiliación, variable **reconocimiento** a las necesidades de estima y la variable **autorrealización** a las necesidades de autorrealización, según lo establecido por Maslow en su teoría, conjuntamente se modificaron las clasificaciones alcanzando las siguientes: 1(no), 2(si) y 3(a veces) que equivalen a la calificación de 3, 5 y 4 puntos respectivamente (**Anexo 25**), además se obtuvo un nivel de fiabilidad de 0,603(**Anexo 26**) (**Anexo27**). Para su análisis se tomaron en cuenta la teoría de Abraham Maslow y de Clayton Alderfer, explicadas en el capítulo anterior.

Resultado de la encuesta sobre necesidades

- Con respecto a la variable **necesidades** es satisfecha al 82,1%, el 7,1% que la satisfacen a veces y el 4,3% plantea que no la satisfacen.
- Con relación a la variable **seguridad** los encuestados afirman que son satisfechas a un 85,7% y el 7,1% exponen que a veces las satisfacen.
- En tanto la variable **relaciones** el 53,6% plantean que son satisfechas, el 35,7% y el 10,7% exponen que a veces las satisfacen y que no las satisfacen respectivamente.
- El 53,6 % considera que no satisface sus necesidades de estima con la variable **reconocimiento**, el 10,7% que las satisfacen a veces y el 35,7 % si las satisface.
- En el caso de la variable **autorrealización** el 64,3% plantean que no satisfacen sus necesidades de autorrealización, el 7,1% plantea que a veces las satisfacen y el 28,6 % que si las satisface.

Tabla 9.

Resultados de la encuesta según la teoría de Maslow

Necesidades	Puntos	Orden de satisfacción
Fisiológicas	135	1
Seguridad	128	2
Afiliación	124	3
Estima	107	4
Autorrealización	102	5

A partir de los resultados obtenidos se puede observar que la teoría de Maslow se cumple, debido a que el orden de las necesidades es igual al planteado por él. Ocupa el primer lugar las necesidades fisiológicas considerándolas por los encuestados como las más satisfechas, seguidas por las necesidades de seguridad. Con respecto a las necesidades secundarias, los encuestados las colocan en el siguiente orden afiliación, estima y autorrealización.

Según los encuestados las necesidades que más le motivan son las fisiológicas y de seguridad, pues para ellos es imprescindible estar protegidos contra cualquier peligro, así como la seguridad de sus seres queridos y satisfacer sus necesidades corporales. Dentro de las menos insatisfechas se encuentran el establecer grandes retos y destacarse, la satisfacción de terminar una actividad difícil, así como establecer metas realistas y alcanzarlas.



Tabla 10.*Orden de las necesidades por sexo según la teoría de Maslow*

Necesidades	Mujeres Puntos	Orden de satisfacción	Hombres puntos	Orden de satisfacción
Fisiológicas	79	1	56	1
Seguridad	75	2	53	2
Afiliación	74	3	50	3
Estima	65	4	42	4
Autorrealización	62	5	40	5

Como se puede apreciar en la tabla anterior el orden de prioridades que plantea Maslow en su teoría se cumple en ambos sexos. En el caso de las mujeres se sienten más motivados a satisfacer las necesidades fisiológicas, luego las de seguridad seguidas por las de afiliación, las de estima y por último las de autorrealización. Con respecto a los hombres tiene el mismo comportamiento de las mujeres.

Además, se utilizó en la investigación la teoría de Alderfer, obteniendo los resultados que se muestran a continuación:

Tabla 11.*Resultados de la encuesta según la teoría de Alderfer*

Necesidades	Puntos	Orden de satisfacción
Existencia	131,5	1
Relación	124	2
Crecimiento	104,5	3

Según el criterio de los trabajadores encuestados, estos se sienten más motivados con las necesidades de existencia, seguidas por las relaciones y luego las de crecimiento, por lo que se cumple la teoría de Alderfer. Las personas están interesadas en satisfacer primero sus necesidades de existencia, es decir, sus necesidades corporales (sed, hambre, sexo), tiempo para descansar, alimentarse, sentirse seguros y protegidos, al igual que sus seres queridos. Con respecto a las menos insatisfechas están las de establecer metas realistas y alcanzarlas, obtener reconocimientos, ocupar una posición relevante en su trabajo, pertenecer a organizaciones o grupo, entre otras.

Tabla 12.

Orden de las necesidades por sexo según la teoría de Alderfer

Necesidades	Mujeres	Orden de satisfacción	Hombres	Orden de satisfacción
Existencia	77	1	54,5	1
Relación	74	2	50	2
Crecimiento	63,5	3	41	3

Con respecto a la satisfacción de las necesidades por sexo, se muestra que la teoría de Alderfer se cumple, debido a que los encuestados se sienten más motivados a satisfacer en primer lugar las necesidades de existencia, seguidas por las de relación y de crecimiento.

Paso 3: Análisis del clima laboral

El clima laboral influye en gran medida en la eficiencia y rapidez en el desempeño de las funciones de cada trabajador. Para su estudio se aplicó una encuesta (**Anexo 28**) donde los encuestados debían de responder como verdadero (V) o falso (F) cada afirmación planteada y de ahí se dividió en dos sub-variables (liderazgo y reciprocidad) (**Anexo 29**). En la utilización del software SPSS se agruparon las interrogantes con el objetivo de obtener una mayor concordancia y fiabilidad entre las variables y sus respectivas respuestas, la misma quedó de la siguiente manera: variables directivas (P 1, 2,7), variable trabajo (P 3, 4,6), variable colaboración (P 5, 8, 9), variable capacitación (P 10), variable desempeño (P 11,13) y variable estimulación (P 12), clasificándose en bien, regular y mal (Anexo 30).

Según los resultados del software SPSS (**Anexo 30**), se alcanzó un nivel de fiabilidad de 0,638(**Anexo 31**) y teniendo en cuenta la opinión de los encuestados la sub-variable liderazgo y la sub-variable reciprocidad se comportaron de la siguiente manera:

Liderazgo:

- En el caso de la variable directivas el 89,3% de los trabajadores la calificaron de bien, de regular el 7,1% y de mal el 3,6%.
- Se evaluó de bien con un 57,1% la variable trabajo, de regular 35,7% y de mal 7,1%.
- En el caso de la variable colaboración se considera de regular representado por el 67,9%, de mal el 25,0% y de bien el 7,1 %

De forma general el liderazgo en el proyecto se efectúa de una manera correcta pues el jefe se preocupa que sus trabajadores entiendan bien su trabajo y que aporten ideas para

mejorarlo, así como el interés de resolver los problemas que surgen en el mismo, a pesar de que la colaboración entre compañeros no fue la esperada.

Reciprocidad:

- Según el criterio de los encuestados la variable capacitación, obtiene la calificación de bien correspondiéndole el 85,7% y de regular el 11,1%.
- En relación a la variable desempeño se evaluó de bien con un 78,6%, mientras que el 13,9% y 3,57% le corresponde a la evaluación de regular y mal respectivamente.
- El 92,8% considera de mal la variable estimulación y el 5,6% de regular.

La reciprocidad fue evaluada en sentido general de bien, siendo muy significativa para el proyecto debido a que ofrece oportunidades de capacitación a sus trabajadores, además de que se evalúa de una forma correcta el desempeño de las funciones en cada puesto de trabajo. Sin embargo, la estimulación ha sido el único aspecto que obtuvo la calificación de mal, además de que influyen en gran medida el poco reconocimiento a los trabajadores que desempeñan correctamente su labor.

Al concluir con el cálculo a partir de los resultados de cada sub-variable se arribó a la conclusión de que el proyecto posee un clima laboral evaluado de bien.

Paso 4: Análisis del conflicto laboral

Con el objetivo de diagnosticar el nivel de conflictos que pudiesen existir en el proyecto, se aplicó una encuesta (**Anexo 32**), donde se tuvieron en cuenta un conjunto de aspectos que pudieran ocasionarlo de forma intergrupala. Para introducir los resultados en el software SPSS se modificaron las claves quedando las siguientes clasificaciones: 1(No afecta), 2 (afecta poco), 3 (afecta en alguna medida) y 4 (afecta mucho) (**Anexo 33**), alcanzándose un nivel de fiabilidad de 0,899(**Anexo 34**).

A partir de los resultados alcanzados se realizó el siguiente análisis:

- Según los encuestados las diferencias de las características personales no les afecta por lo que representan el 75% y en alguna medida con un 3,6%.
- El 67,9% de los encuestados exponen que le afecta mucho el grado de motivación hacia el trabajo y en alguna medida el 17,9%.
- En cuanto al modo de comunicación que se emplea afirman los encuestados que no les afecta el 64,3% y les afecta poco en un 21,4%
- El 75,0% de los encuestados evalúan que la forma que se utiliza para dirigir no les afecta y el 17,9 % que les afecta en alguna medida.

- Con respecto a la participación en la toma de decisiones se considera que al 46,4 % les afecta poco, al 25 % en alguna medida y al 17,9 % no les afecta
- El 75% opinan que la relación con sus compañeros no les afecta y que les afecta poco con un 17,9%
- En relación, a la cultura del proyecto plantean los encuestados que no les afecta para con un 82,1 %; el 10,7% que afecta poco y en alguna medida un 7,1%.
- La manera en que se organiza el proyecto no les afecta con el 64,3%; les afecta poco en 17,9%, les afecta en alguna medida en un 10,7% y solo un 7,1 % plantean que los afecta mucho.
- El 89,3% de los encuestados consideran que el sistema de estimulación empleado les afecta mucho y les afecta en alguna medida en un 10,7%.
- La distribución de los recursos escasos les afecta en alguna medida al 53,6%, le afecta un poco al 25%. mientras que el 10,7 % plantean que no les afecta y que les afecta mucho.
- En el caso de las creencias religiosas según la mayoría de los encuestados no les afecta representando el 89,3% y que les afecta poco en un 10,7%.
- El 50% plantea que la edad de las personas no les afecta, el 32,1% que les afecta poco y el 10,7% que les afecta en alguna medida
- En tanto, la experiencia laboral les afecta poco a los trabajadores constituyendo el 82,1 % y el 14,3% en alguna medida.
- Con respecto al grado de instrucción el 50% de los encuestados opinan que les afecta en alguna medida, el 32,1 % no les afecta y solo el 10,7 % que les afecta poco.
- El 100% de los encuestados consideran que el salario que reciben les afecta mucho.

Señalar que los demás elementos, como el color de la piel y el sexo no son elementos dentro del proyecto que formulen algún tipo de conflicto intergrupal.

En el caso de los conflictos entre subordinados o subordinados-jefes en el proyecto se evidencia que los conflictos generalmente se manifiestan entre ambos con el 64,28% y entre subordinados-subordinados con un 35.71%. Se hace necesario prestar atención por parte de los directivos al grado de motivación hacia el trabajo, el sistema de estimulación empleado, la distribución de los recursos escasos, así como el salario que reciben los trabajadores ya que estos aspectos pueden ocasionar daños en el funcionamiento general del proyecto.

ETAPA IV. Formulación de estrategias.

El análisis de las etapas y pasos anteriores permitió identificar los factores internos y externos claves del subsistema de recursos humanos de la organización

Paso 1. Entrada de datos

En este paso se elaboró la misión y visión del proyecto quedando de la siguiente forma:

Misión

“Somos un departamento eficiente con personal calificado y comprometido, que garantiza personal competente, pues nos encargamos de la selección, integración, formación, desarrollo y motivación, para lograr su compromiso con la organización”.

Visión para el 2030

“Somos un departamento líder, seguros y capaces de ofrecer un servicio con eficiencia y calidad.”

Paso 2. Diagnóstico Estratégico

El diagnóstico consiste en identificar y evaluar debilidades y fortalezas del subsistema objeto de estudio e identificar y evaluar amenazas y oportunidades que ofrece el entorno. . Para ello se realizó el listado de los factores internos y externos como resultado de la investigación realizada:

Listado de los factores claves internos y externos:

Fortalezas

- Estructura organizativa
- Personal joven
- Aprovechamiento de la jornada laboral
- Satisfacción laboral
- Clima laboral

Debilidades

- Falta de completamiento de la plantilla
- Salarios y estimulación
- Déficit de profesionales
- Motivación Laboral
- Déficit de insumos
- Condiciones de trabajo

Oportunidades

- Existencias de escuelas ramales de superación.
- Proyecto de joven creación
- Desarrollo de técnicas en la gestión del capital humano en el país

Amenazas

- Otros proyectos de desarrollo local del territorio
- Sector no estatal
- Situación epidemiológica
- Recrudescimiento del bloqueo
- Crisis económica mundial

Matriz de evaluación de factores internos (MEFI)

La organización presenta una situación interna desfavorable con un resultado total ponderado (RTP) de 2,43 (**Anexo 35**), en el que prevalecen las debilidades sobre las fortalezas, donde se destacan, la inconformidad con el salario y el sistema de estimulación, así como la baja motivación, el déficit de profesionales , déficit de insumos.

Matriz de evaluación de factores externos (MEFE)

La entidad presenta una situación externa desfavorable con un resultado total ponderado (RTP) de 2,17 (**Anexo 36**) en el que prevalecen las amenazas sobre las oportunidades, de las que podemos destacarla situación epidemiológica, el sector no estatal, la crisis económica mundial, el recrudescimiento del bloqueo.

A partir de los resultados de las matrices (MEFI-MEFE), se confeccionó la Matriz DAFO.



Paso 3. Formulación de estrategias

Según la matriz DAFO (**Anexo 38**), la organización se sitúa en el cuadrante DA, donde las estrategias a trazar son de supervivencia, ocasionadas por el predominio de las debilidades como factores internos y las amenazas como factores externos, quedando de la siguiente forma:

- Realizar acciones de reclutamiento, selección e integración a la organización con vistas a lograr el completamiento de la plantilla
- Coordinar con las direcciones de trabajo para atraer profesionales hacia los puestos que lo requieran
- Perfeccionar los métodos y técnicas correspondientes a los sistemas de salario y estimulación.
- Acondicionar los locales de trabajo con materiales y recursos necesarios que permitan mejorar las condiciones de trabajo para evitar las salidas hacia el sector no estatal.
- Efectuar estudios sistemáticos acerca de la motivación y el clima laboral.
- Garantizar una adecuada combinación de los estímulos materiales y morales.
- Aumentar la posibilidad de preparación y desarrollo del personal en el proyecto.
- Utilizar la implantación del nuevo sistema de pago en el sector para evitar la salida del personal joven



CONCLUSIONES

Teniendo en cuenta los análisis realizados se arribó a las siguientes conclusiones:

- Según el procedimiento aplicado, se determinó la existencia de bajo nivel de aprovechamiento del capital humano, ocasionado fundamentalmente por la insatisfacción con los salarios, inconformidad con el sistema de estimulación, desmotivación hacia el trabajo y el déficit de insumos.
- En el inventario de personal se pudo apreciar la falta de completamiento de la plantilla, con predominio de la categoría de servicio, el sexo femenino, el nivel académico es en su mayoría preuniversitario, el personal es joven.
- Existe déficit de profesionales.
- El análisis de las variables independientes demostró que:
 - Existencia de desmotivación del personal ante el trabajo.
 - El análisis de las necesidades según la teoría de Maslow y Alderfer demuestra que ambas teorías se cumplen.
 - El clima laboral es favorable, a pesar de que se debe mejorar la sub-variable reciprocidad.
 - El nivel de conflictos es mínimo, aunque se debe tener en cuenta: el grado de motivación hacia el trabajo, el salario que recibe y el sistema de estimulación empleado.
- El diagnóstico del área de recursos humanos revela la existencia de una situación tanto interna como externa desfavorable, situando a la entidad en el cuadrante DA de la Matriz DAFO, donde las estrategias a seguir son de supervivencia.



RECOMENDACIONES

Con los resultados alcanzados en la investigación se realizan las siguientes recomendaciones a, con el propósito de lograr un mejor aprovechamiento del capital humano:

- Que el presente trabajo quede cómo material de estudio para el proyecto y tomen en cuenta los problemas detectados.
- Impulsar el incremento en los servicios prestados para contribuir al mejoramiento del salario.
- Desarrollar programas para elevar la motivación laboral de los trabajadores.
- Incluir en los planes del proyecto a corto plazo el mejoramiento de las condiciones de trabajo.
- Realizar de forma periódica estudios del aprovechamiento del capital humano para perfeccionar el trabajo del área de recursos humanos.
- Perfeccionar el sistema de estimulación moral y material, teniendo en cuenta los resultados alcanzados por cada trabajador.
- Incentivar a los trabajadores a la capacitación y superación profesional
- Implementar las estrategias de supervivencia y de resistencia, formuladas en la investigación y realizar una supervisión de las mismas.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

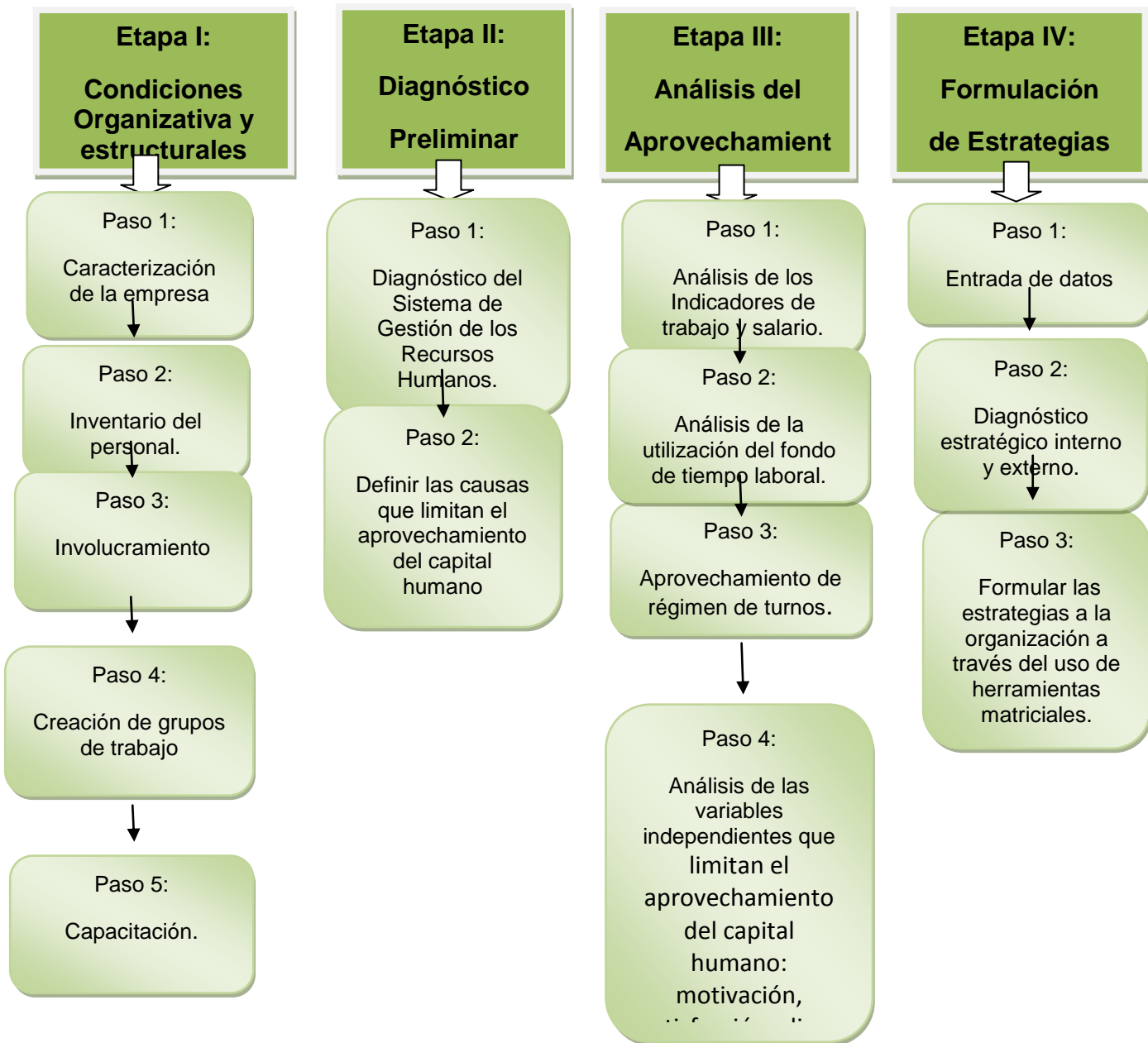
- Apple Podcasts (2021) Tendencias generales de Recursos Humanos
- Castro Ruz, F. (2011). *En la disciplina está el secreto de la productividad*. Periódico Granma.
- Constitución, R. d. C. (2019). *Constitución de la República de Cuba*.
- Cuesta Santos, A. (2010). *Tecnología de gestión de recursos humanos*, Félix Varela y Academia.
- Chiavenato, I. (1988). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones*. McGraw-Hill Interamericana.
- Chiavenato, I. (2001). *Administración de recursos humanos*. McGraw-Hill Interamericana.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional en las Organizaciones*
- Campo, RG y Abelson, MA (1982). Clima: Una reconceptualización y modelo propuesto. *Relaciones Humanas*, 35 (3), 181-201.
- Díaz-Canel Bermúdez, M. (2020). *Díaz-Canel: "Todo es posible cuando hay capital humano, como el que ha formado la Revolución"*. Presidencia y Gobierno de Cuba.
- Dorado Ortega, R. (2020). *Emprendimientos con enfoque de responsabilidad social. Estudio de casos*. Facultad de Economía de la Universidad de La Habana.
- Gómez, M. P. (2019). *Análisis del aprovechamiento del capital humano en el Aeropuerto Internacional Frank País García*. Trabajo de Diploma. Universidad de Holguín.
- Hernández, I. Y. (2021) *Aprovechamiento del Capital Humano en la UEB 110 de tabaco Roberto Teruel SOA de la Empresa Tabaco Holguín*.
- Muñoz, L. (2021) *Tendencias Globales en Capital Humano*. Deloitte
- Norma Cubana NC 870:2011
- PCC (2017). "Plan nacional de desarrollo económico y social hasta 2030: propuesta de visión de lanación, ejes y sectores estratégicos." conceptualización del modelo económico y social cubano de desarrollo socialista.
- PCC (2021). "Conceptualización del modelo económico y social cubano de desarrollo socialista." Lineamientos de la política económica y social del partido y la revolución para el período 2021-2026.
- Peña, P. A. (2021) *Análisis del aprovechamiento del capital humano en la UEB Mixta Producciones varias de la Empresa agropecuaria e industrial del MININT Holguín* Trabajo de Diploma. Universidad de Holguín.

- Prieto, P. G. (2013) *Gestión del talento humano como estrategia para retención del personal*. Trabajo de grado para optar al Título de Especialista en Gestión del Talento Humano y la Productividad. Universidad de Medellín facultad de ciencias económicas y administrativas especialización en gestión del talento humano y la productividad cohorte 32, Medellín. <https://repository.udem.edu.co/bitstream/handle/11407/160/Gesti%C3%B3n%20del%20talento%20humano%20como%20estrategia%20para%20retenci%C3%B3n%20del%20personal.pdf>
- Robbins, S. P. (2007). *Fundamentos de comportamiento organizacional*. Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.
- Valencia, R. M. (2005) *El capital humano, otro activo de su empresa*. Entramado, vol. 1, núm. 2, julio-diciembre, 2005, pp. 20-33 Universidad Libre Cali, Colombia <https://www.redalyc.org/pdf/2654/265420471004.pdf>
- Zayas, A. et.al. (2014). Instrumentos para el estudio y la evaluación de la satisfacción laboral en una organización. En Revista Caribeña de las Ciencias Sociales. Recuperado de: <http://xn--caribea-9za.eumed.net/satisfacción-laboral/>.



ANEXOS

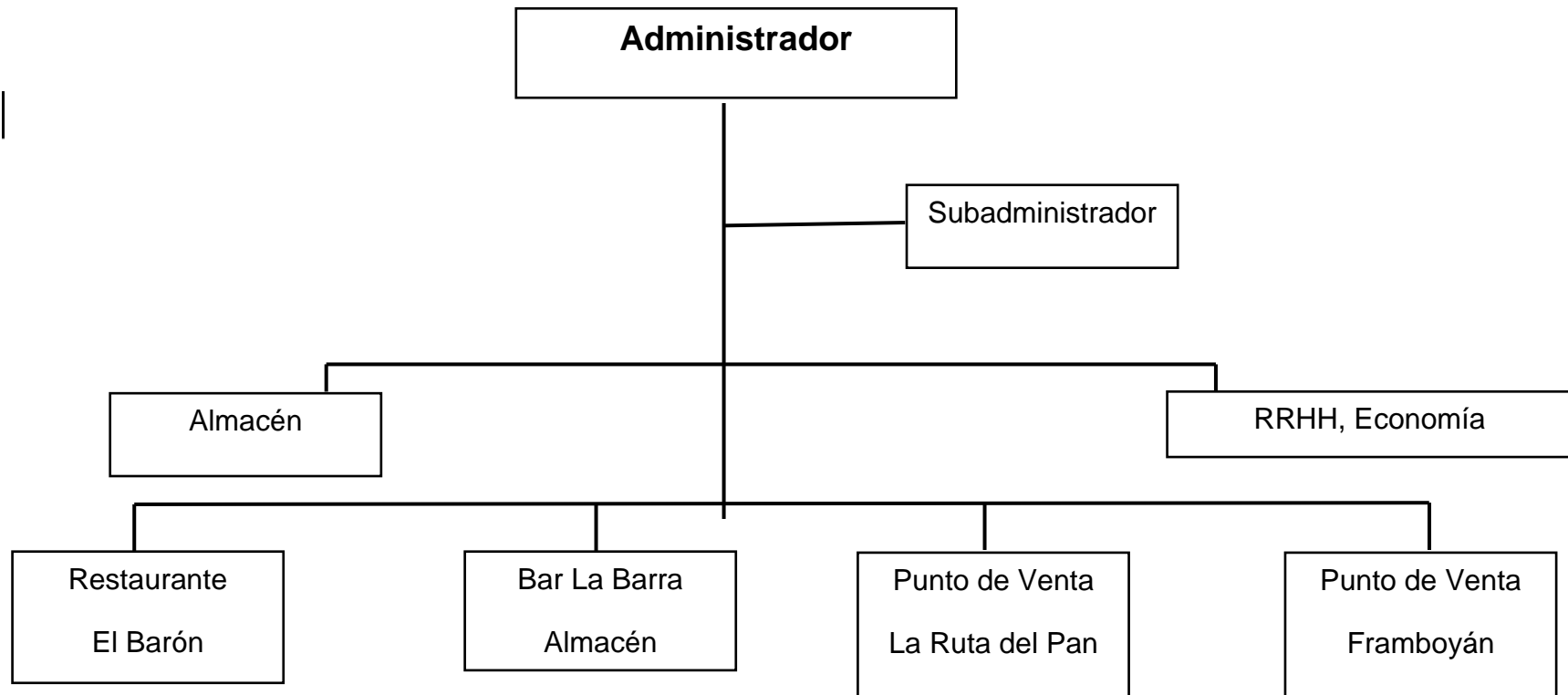
Anexo 1. Procedimiento para el análisis del aprovechamiento del capital humano



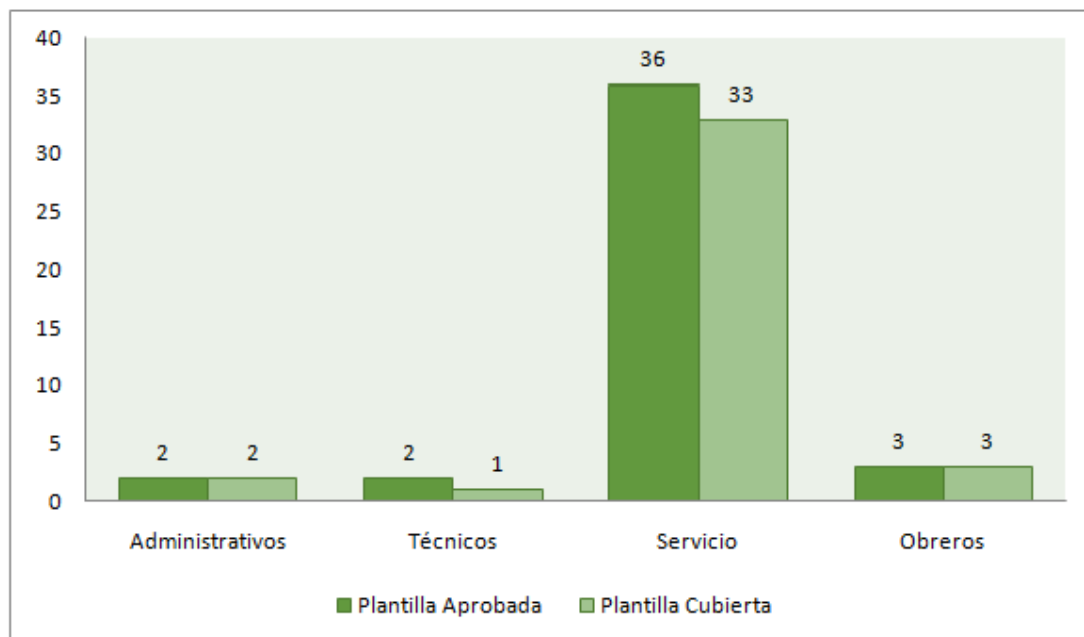
Fuente.: procedimiento elaborado por Ávila, Mérida, González y Hernández (2018)



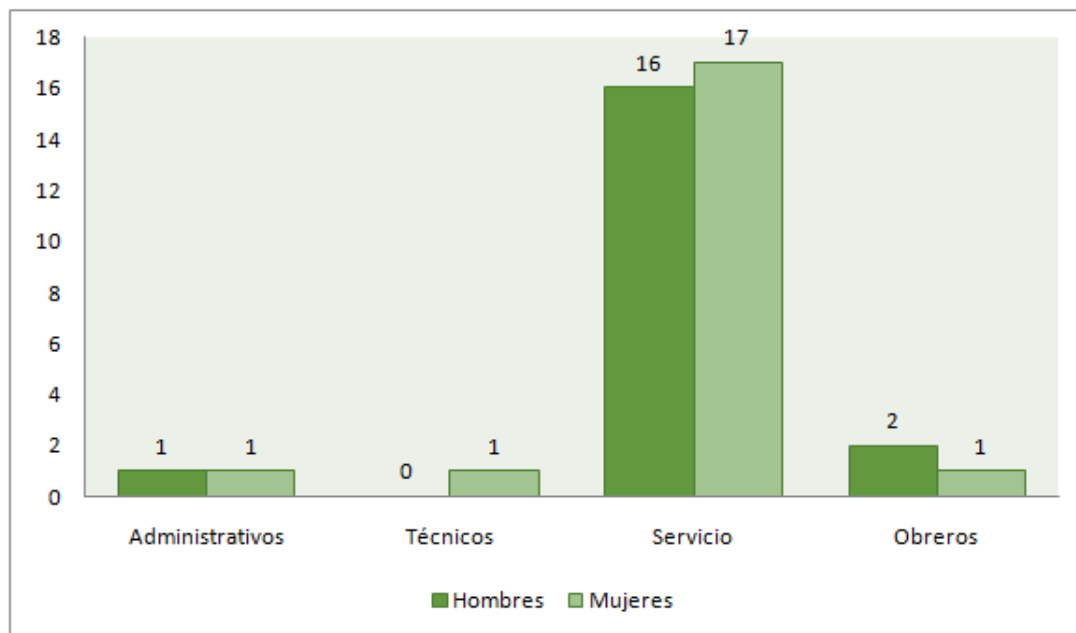
Anexo 2. Organigrama del Proyecto



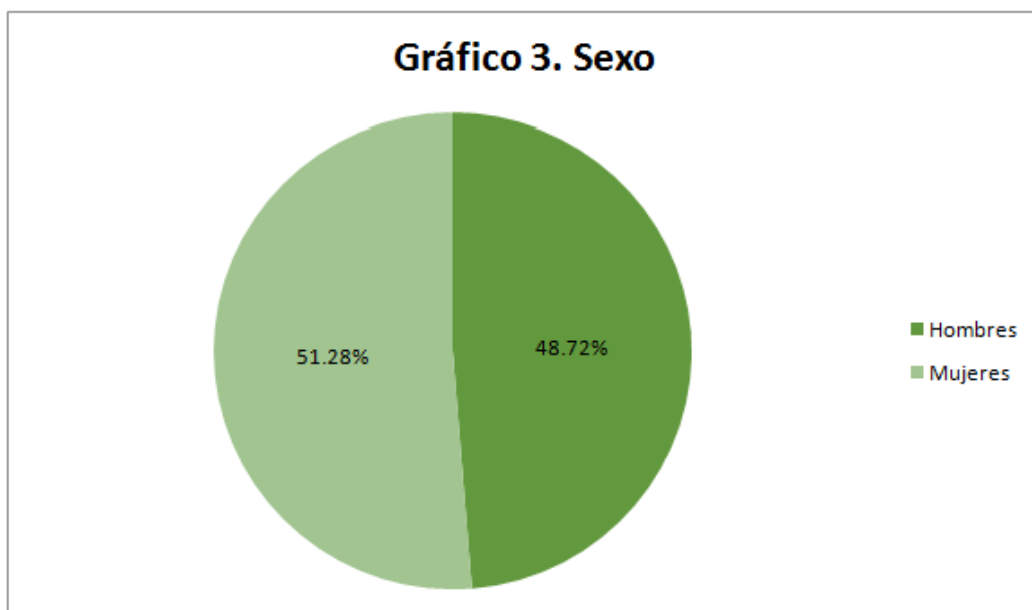
Anexo 3. Comportamiento de la plantilla por cargo



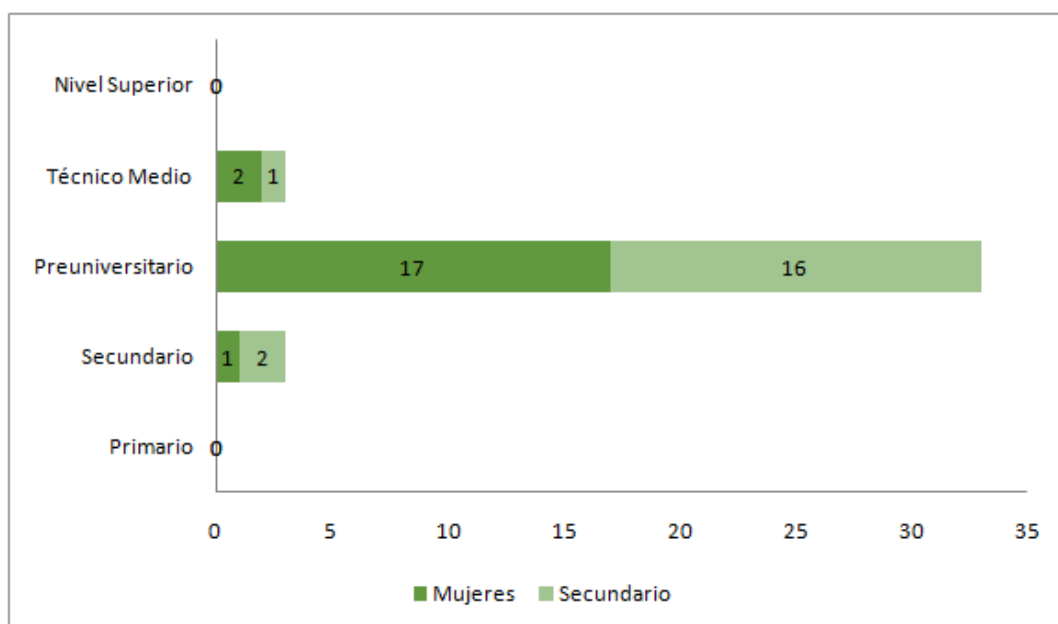
Anexo 4. Comportamiento de la plantilla categoría ocupacional



Anexo 5. Distribución de la plantilla cubierta por sexo.



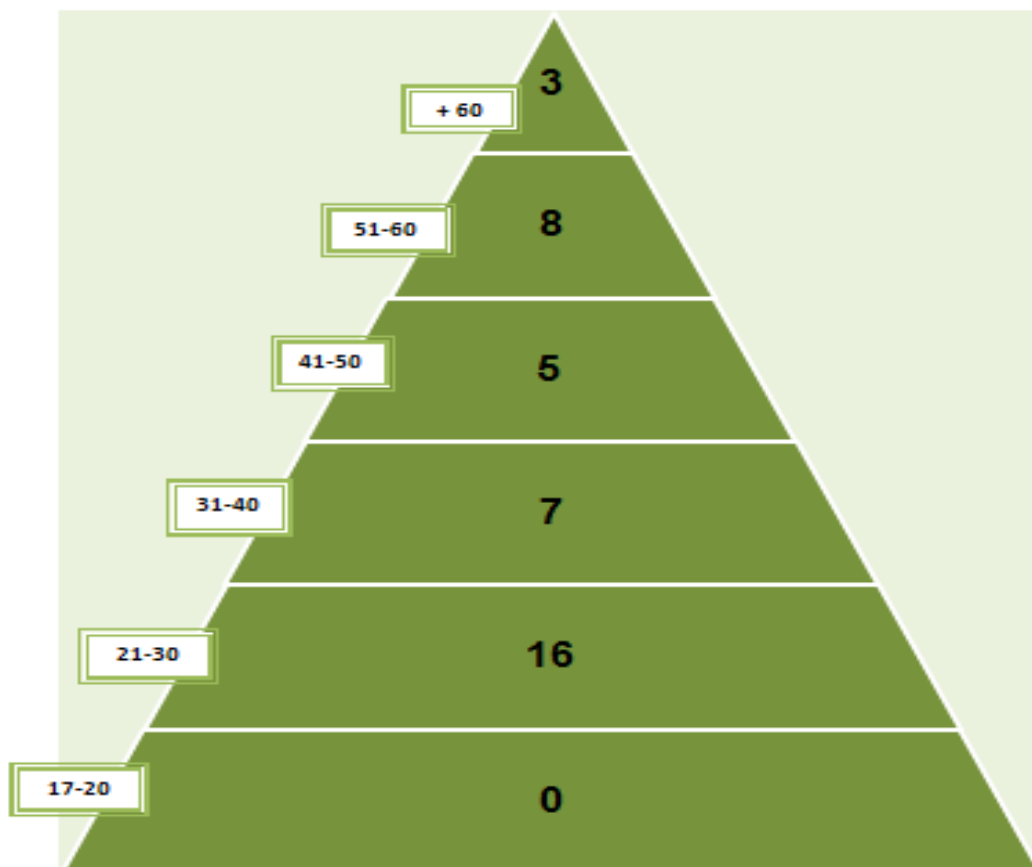
Anexo 6. Comportamiento de la plantilla según el nivel cultural



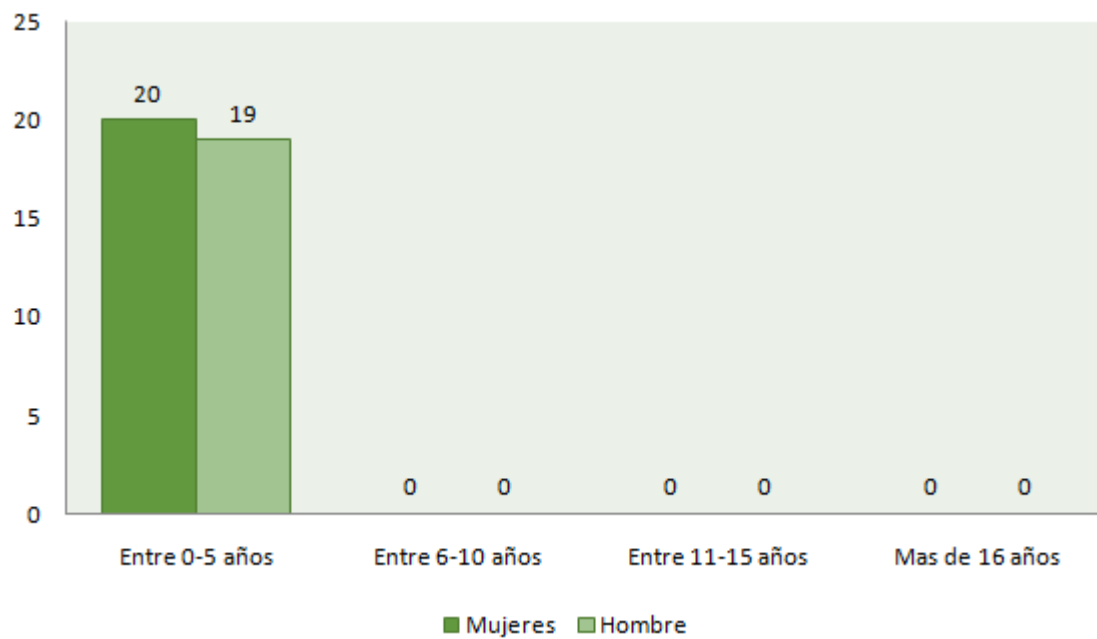
Anexo 7. Composición por edades



Anexo 8. Pirámide de edades



Anexo 9. Por antigüedad



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

Estimado colega:

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

Datos generales del encuestado

Nombre y Apellidos:

¿Ocupa algún cargo? Sí — No —

En caso de sí, diga cuál es.

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

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

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

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

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

Fuentes de Argumentación	ALTO	MEDIO	BAJO
Mis propios análisis teóricos.			
Mi propia experiencia como trabajador. Trabajos de autores nacionales			
Trabajos de autores extranjeros			
Su conocimiento del estado actual del problema en la empresa.			
Su conocimiento del estado actual del problema a nivel nacional			



Anexo 11. Procesamiento de los datos según los expertos

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

Leyenda:

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

F1; F2... Fn: Fuentes de argumentación

Valores: 1 Alto; 2 Medio; 3 Bajo



Anexo 12. Resultado del método de experto

EXPERTO #	KC	KA	K		F1	F2	F3	F4
1	1	0.95	0.975	COMPETENCIA ALTA	0.1	0.4	0.4	0.05
2	1	0.88	0.94	COMPETENCIA ALTA	0	0.4	0.4	0.08
3	1	0.98	0.99	COMPETENCIA ALTA	0.1	0.4	0.4	0.08
4	1	0.98	0.99	COMPETENCIA ALTA	0.1	0.4	0.4	0.08
5	0.8	0.37	0.585	COMPETENCIA MEDIA	0	0.32	0	0.05
6	0.9	0.69	0.795	COMPETENCIA MEDIA	0	0.32	0.32	0.05
7	0.5	0.37	0.435	COMPETENCIA BAJA	0	0.32	0	0.05
8	0.6	0.37	0.485	COMPETENCIA BAJA	0	0.32	0	0.05
9	0.8	0.57	0.685	COMPETENCIA MEDIA	0	0.32	0.2	0.05

Cantidad de expertos con competencia alta: 4

Cantidad de expertos con competencia media:3

Cantidad de expertos con competencia baja: 2

Leyenda:

Kc: es el coeficiente de Conocimiento

Ka: es el coeficiente de Argumentación

K: coeficiente de Competencia, se determina mediante la expresión $K = 0.5 (Ka + Kc)$

Donde los niveles de competencia se clasifican en:

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

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

-Bajo: $K < 0,5$



Anexo 13. Encuesta del diagnóstico preliminar

Estimado colega:

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

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

a) Sí ____ b) No ____

2. En caso de marcar Sí, a continuación. Marque con un número del 1-8 el orden de importancia

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



Anexo 14. Matriz de Juicio

Causas / Expertos	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	Rj
Insatisfacción con los salarios	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9
Desmotivación con el trabajo	3	3	3	2	3	3	3	3	3	26
Inconformidad con el sistema de dirección	6	2	2	4	6	6	6	6	6	44
Insatisfacción con el trabajo realizado	4	5	5	5	4	5	5	5	5	43
Deficientes condiciones de trabajo	5	4	4	3	4	4	4	4	4	36
Elevada fluctuación	2	6	6	6	2	2	2	2	2	30

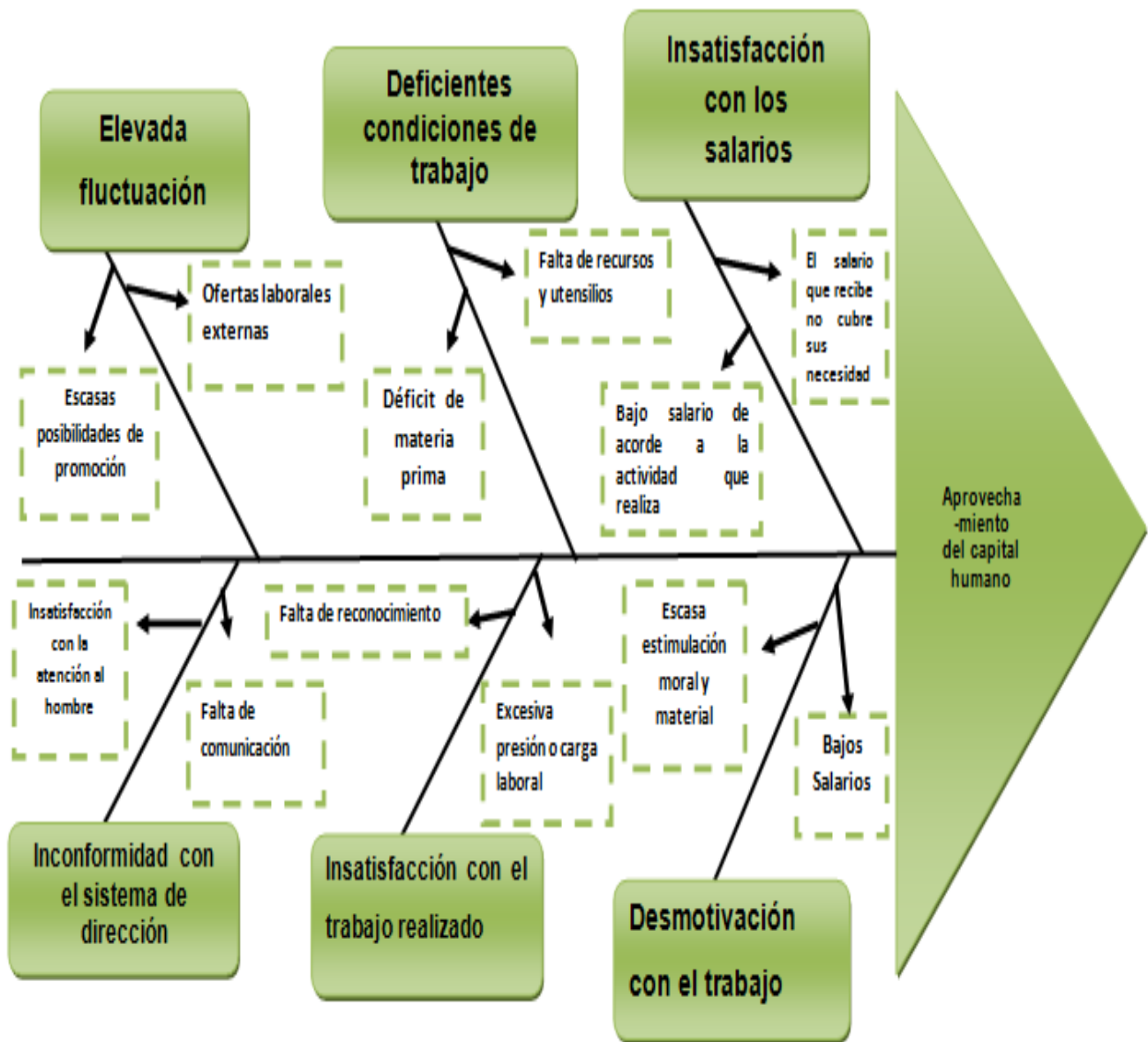


Anexo 15. Nivel de concordancia

Causas	Criterios en Contra	Representación en (%)
Insatisfacción con los salarios	0	0
Desmotivación con el trabajo	1	88.89
Inconformidad con el sistema de dirección	3	66.67
Insatisfacción con el trabajo realizado	2	77.78
Deficientes condiciones de trabajo	2	77.78
Elevada fluctuación	3	66.67



Anexo 16. Diagrama de Ishikawa

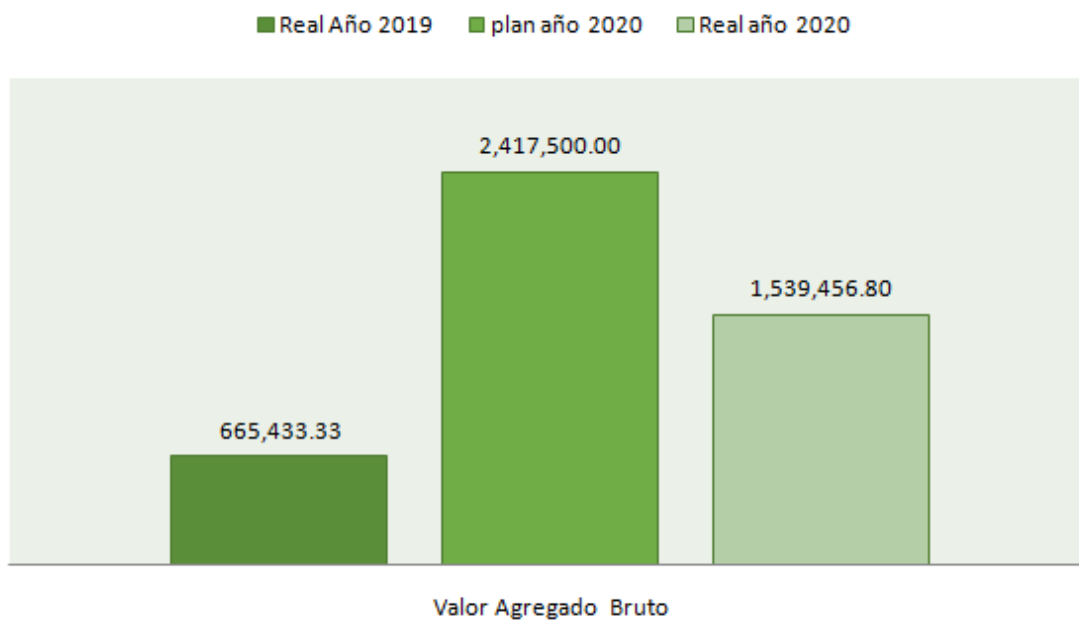


Anexo 17. Indicadores de salario 2020

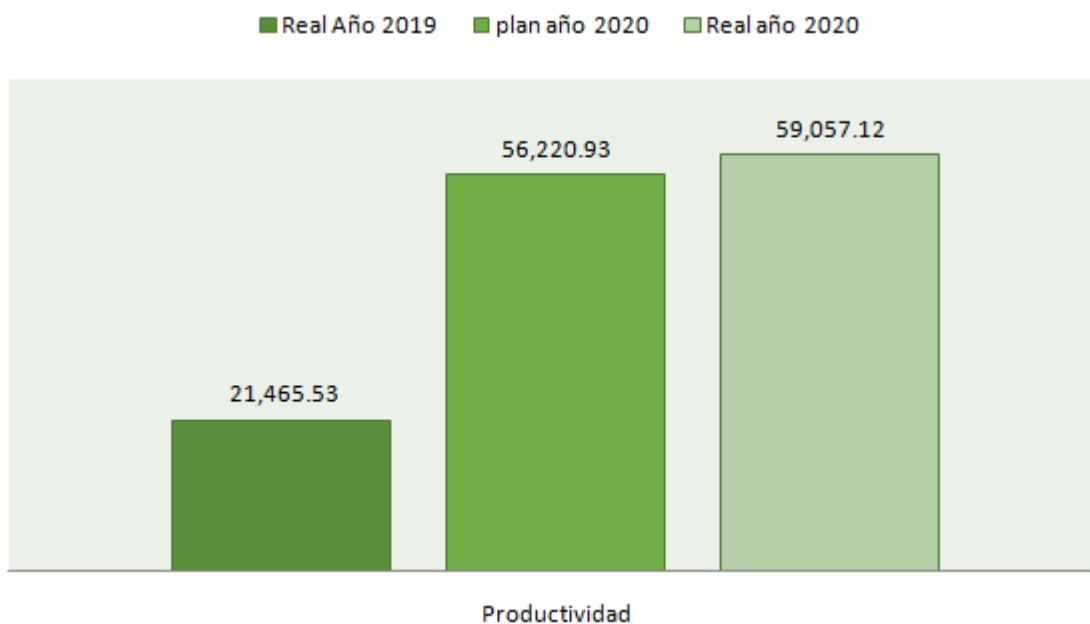
Indicadores	U M	Real año anterior	Plan año analizado	Real año analizado	Cumplimiento del Plan		Dinámica	
					%	Valor	%	Valor
Producción de Bienes y servicios	P	1233776,33	2570500,00	2665547,86	103,70	95047,86	216,05	1431771,53
Valor agregado	P	665433,33	2417500,00	1539456,80	105,04	121956,00	381,63	
Promedio de trabajadores	U N O	31	43	43	100	-	138,71	12
Fondo de salario	P	145090,70	1309600,00	1352271,57	103,26	42671,57	932,02	1207180,87
Productividad	P	21465,53	56220,93	59057,12	105,04	2836,19	275,13	37591,59
Salario Medio	P	390,00	2537,98	2620,68	103,26	82,70	671,92	2230,65
Gasto/salario por peso de valor de agregado	P	0,2180	0,5417	0,5325	98,80	(0,00)	244,22	0,31
Correlación SM /PT	P	0,0182	0,0451	0,0444	98,44	(0,00)	243,95	0,03



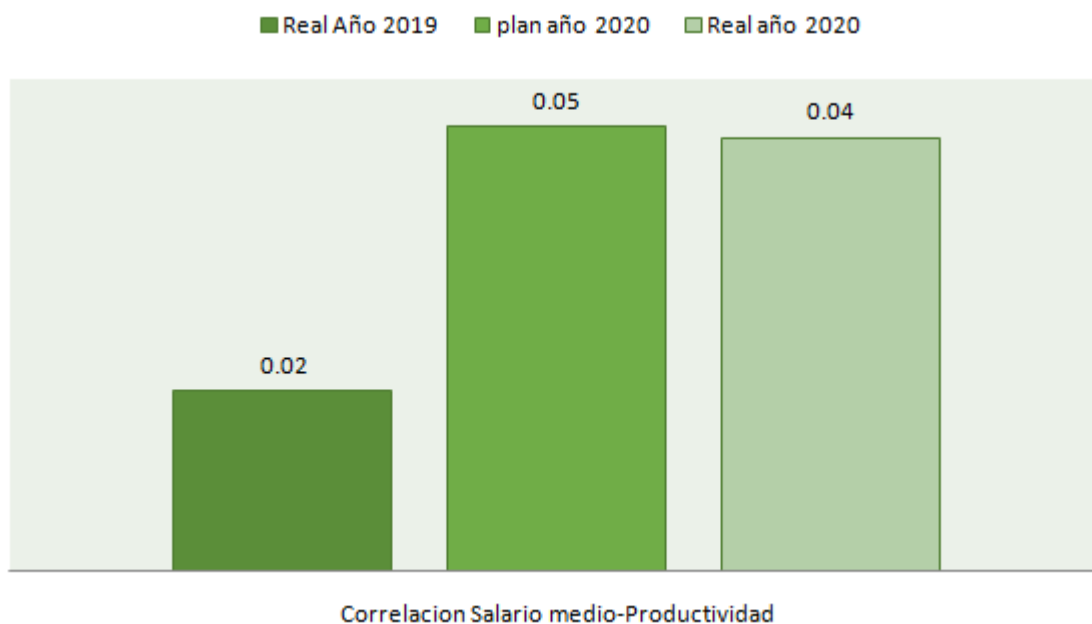
a) Valor agregado Bruto



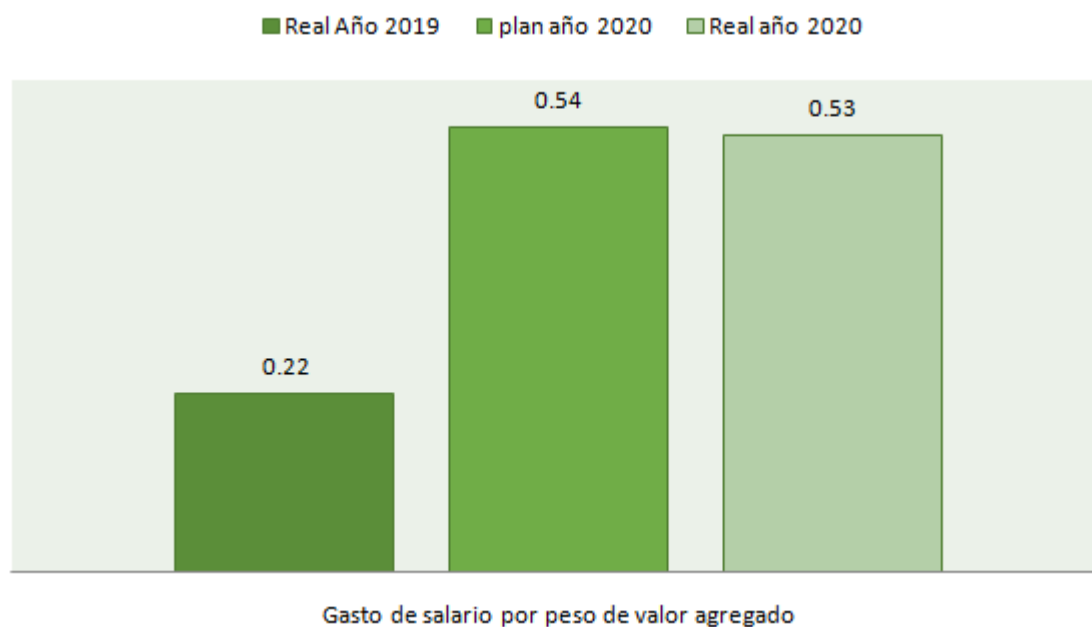
b) Productividad



c) Correlación salario medio – productividad



d) Gasto de salario por peso de valor agregado

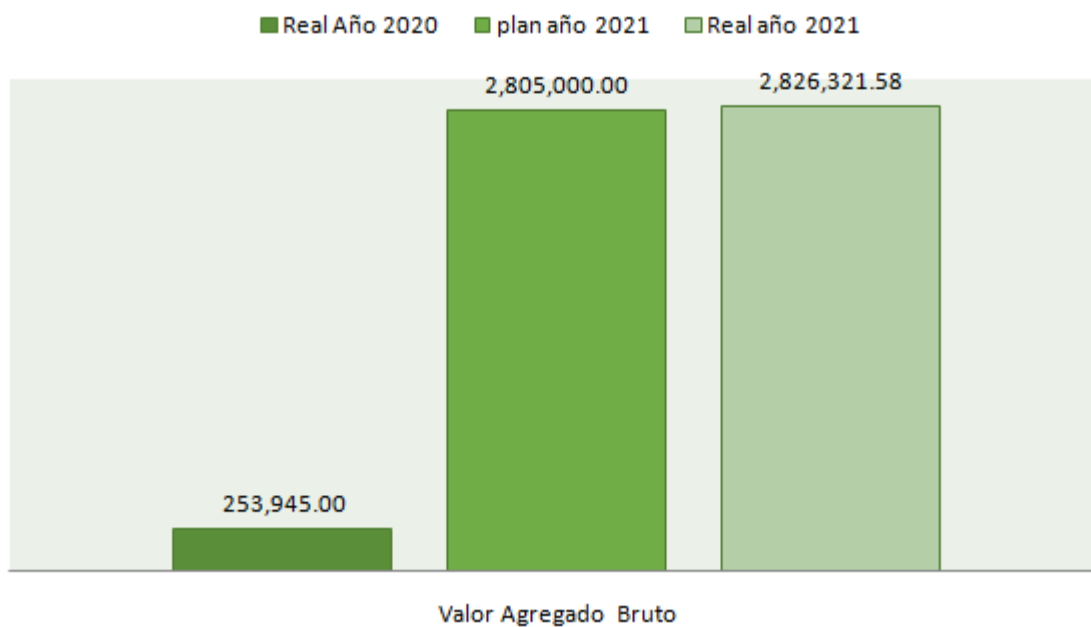


Anexo 18. Indicadores de salario 2021

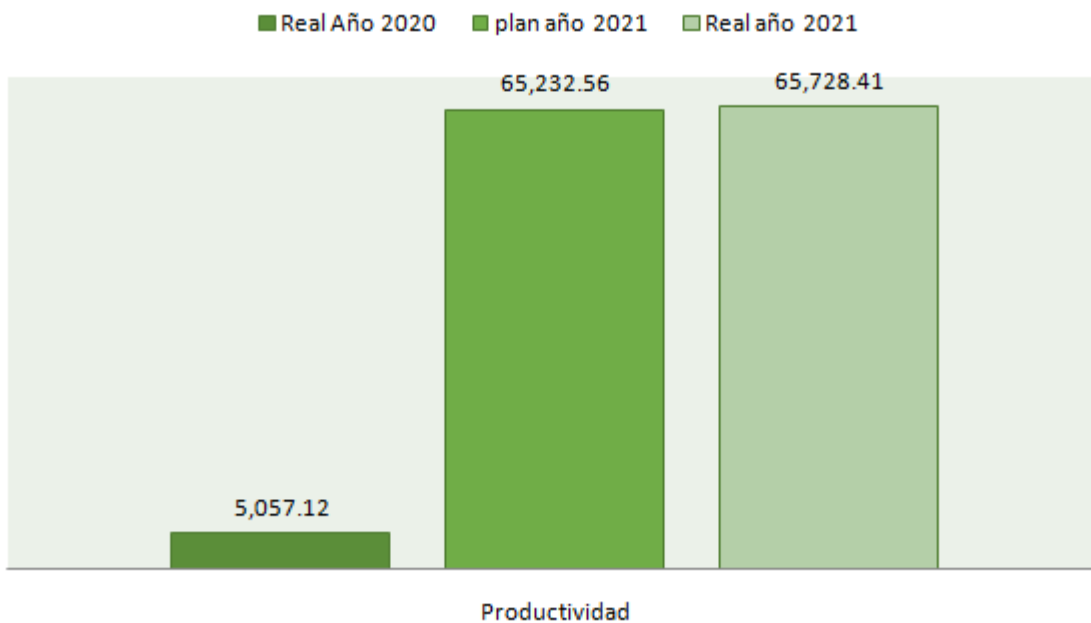
Indicadores	U M	Real año anterior	Plan año analizado	Real año analizado	Cumplimiento del Plan		Dinámica	
					%	Valor	%	Valor
Producción de Bienes y servicios	P	2665547,86	3300000,00	3325084,21	100,76	25084,21	124,74	659536,35
Valor agregado	P	253945,00	2805000,00	2826321,58	100,76	21321,58	111,30	286865,58
Promedio de trabajadores	U N O	43	43	43	100	-	100	-
Fondo de salario	P	1352271,57	1361856,00	1136661,21	83,46	(225194,79)	84,06	(215610,36)
Productividad	P	5057,12	65232,56	65728,41	100,76	495,85	111,30	6671,29
Salario Medio	P	390,00	2537,98	2620,68	103,26	82,70	671,92	2230,65
Gasto/salario por peso de valor de agregado	P	0,5325	0,4855	0,422	82,83	(0,08)	75,52	(0,13)
Correlación SM /PT	P	0,0444	0,0405	0,0335	82,83	(0,01)	75,52	(0,01)



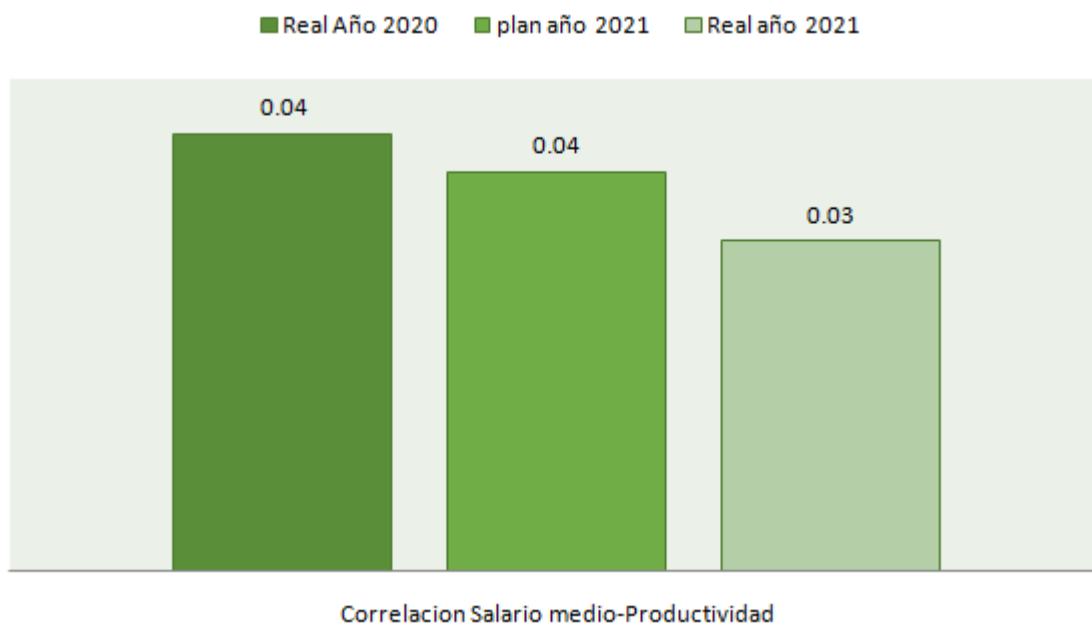
a) Valor agregado Bruto



b) Productividad



c) Correlación salario medio – productividad



d) Gasto de salario por peso de valor agregado



Anexo 19. Indicadores del Fondo de Tiempo Laboral (HD)

Indicadores	U/M	Año 2020	Año 2021
Fondo de tiempo Calendario	Hombres/ días	13502	13416
Fondo de tiempo no laborable	Hombres/ días	2193	2279
Fondo de Tiempo Máximo Utilizado	Hombres/ días	11309	11137
Fondo de Tiempo Utilizado	Hombres/ días	11125	11001
Fondo de tiempo no Utilizado	Hombres/ días	184	136
Autorizaciones administrativas	Hombres/ días	16	24
Enfermedad y accidente común	Hombres/ días	168	112
Accidente de Trabajo	Hombres/ días	0	0
Licencia de Maternidad	Hombres/ días	0	0
Obligaciones estatales y sociales	Hombres/ días	0	0
Ausencias Injustificadas	Hombres/ días	0	0
Autorizados por la legislación vigente	Hombres/ días	0	0



Anexo 20. Tamaño de la muestra

$$4p \cdot q \cdot N$$

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

Donde:

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: ? N: 307 d: 0,1 p: 0,5 q: 0,5 α : 0,05

Sustituyendo los valores en la expresión estadística quedaría:

$$4 \cdot 0,5 \cdot 0,5 \cdot 307$$

$$n = \frac{4 \cdot 0,5 \cdot 0,5 \cdot 307}{0,01 \cdot 307 + 1} = \frac{307}{1,39} = 220,86 = 221$$



Anexo 21. Encuesta para la evaluación de la satisfacción laboral

Lea detenidamente las preguntas y elija aquella respuesta con la que esté más de acuerdo. Al contestar, tenga en cuenta los siguientes aspectos:

- Solo puede dar una respuesta por pregunta, a no ser que se especifique lo contrario.
- No piense demasiado las cuestiones, ni emplee mucho tiempo en decidirse.
- Trate de ser espontáneo en sus respuestas.
- No deje ninguna cuestión por contestar.
- Conteste con sinceridad, y en ningún caso, pensando en lo que “más le gusta”, o lo que a “su superior le gustaría escuchar”.

A continuación debe usted contestar a los siguientes datos.

Esta información es muy importante para lograr que los resultados de la encuesta sean útiles. Nunca se utilizará esta información para identificar a un individuo. Si todavía después de darle esta garantía, usted se siente incómodo al contestar cualquiera de estas preguntas, déjelas en blanco. Escoja una respuesta

I. Datos generales.

- Sexo

a) Mujer _____ b) Hombre _____

- Edad:

a) Menos de 18____ b) Entre 18 a 23____ c) Entre 24 a 30_____

d) Entre 31 a 50____ e) Entre 51 a 60____ f) Mayor de 60 años_____

- Categoría ocupacional

a) Cuadro____ b) Técnicos_____ c) Administrativos _____

d) Personal de servicio____ e) Obrero_____

- Antigüedad

a) Menos de un año____ b) De 1 a 2 años____ c) De 2 a 4 años_____

d) De 4 a 6 años____ e) De 6 a 8 años____ f) De 8 a 10 años____

g) Más de 10 años____

II. En cuanto a la variable satisfacción laboral se refiere (marque con una X)

PREGUNTAS

No	PREGUNTAS	1	2	3	4	5 E
----	-----------	---	---	---	---	--------



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



Anexo 22. Resultados del software Spss

Variables	Clasificación							
	Mal	%	Regular	%	Bien	%	Excelente	%
Satisfacción	0	0	5	17.9	21	75.0	2	7.1
Motivación	19	67.9	5	17.9	3	10.7	1	3.6
Posibilidad	16	57.1	9	32.1	2	7.1	1	3.6
Contenido	18	64.3	5	17.9	3	10.7	2	7.1
Directivos	0	0	2	7.1	3	10.7	23	82.1
Relaciones	0	0	2	7.1	4	14.3	22	78.6
Salario	27	96.4	2	7.1	0	0	0	0
Remuneración	26	92.9	1	3.6	1	3.6	0	0
Criterio	1	3.6	6	21.4	18	64.3	3	10.7
Seguridad	0	0	2	7.1	22	78.6	4	14.3
Comunicación	1	3.6	2	7.1	5	17.9	20	71.4



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

Estadísticos descriptivos

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.
Satisfacción	28	3.0	5.0	3.821	.5480
Motivación	28	2.0	4.0	2.857	.8034
Decisión	28	2.0	5.0	2.571	.7418
Contenido de trabajo	28	2.0	5.0	2.786	.9947
Calificación de los cuadros	28	3.0	5.0	4.536	.7445
Relaciones laborales	28	3.0	5.0	4.286	.5998
Salario por trabajo	28	2.0	3.0	2.036	.1890
Salario por ocupación	28	2.0	3.0	2.143	.3563
Criterio	28	2.0	5.0	3.750	.7005
Seguridad	28	3.0	5.0	3.929	.4658
Comunicación	28	2.0	5.0	4.286	.7629
N válido (según lista)	28				

Resumen del procesamiento de los casos

	N	%
Válidos	28	100.0
Casos Excluidos ^a	0	.0
Total	28	100.0

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

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
.607	11



Anexo 24. Encuesta sobre Necesidades.

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

Muchas gracias por su colaboración.

Edad: ____ Sexo: _____

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

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 gusta 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					

Leyenda:

Totalmente en desacuerdo 1, 2,3

Totalmente de acuerdo 4 y 5



Anexo 25. Teoría de Maslow

Clave de procesamiento:

Teoría de Maslow

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

Teoría de Alderfer

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



Anexo 26. Resultados del software Spss

Variables	Clasificación por puntos					
	3	%	4	%	5	%
Necesidades	4	11,1	3	8,3	29	80,6
Seguridad	0	0,0	5	13,9	31	86,1
Relaciones	4	11,1	12	33,3	20	55,6
Reconocimiento	20	55,6	4	11,1	12	33,3
Autorrealización	22	61,1	3	8,3	11	30,6



Anexo 27. Nivel de fiabilidad según el software SPSS de la encuesta sobre necesidad

Estadísticos descriptivos

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.
Necesidades	28	3.0	5.0	4.607	.7373
Seguridad	28	4.0	5.0	4.821	.3900
Relaciones	28	3.0	5.0	4.286	.7127
Reconocimiento	28	3.0	5.0	3.643	.9114
Autorrealización	28	3.0	5.0	3.536	.8381
N válido (según lista)	28				

Resumen del procesamiento de los casos

	N	%
Válidos	28	100.0
Casos Excluidos ^a	0	.0
Total	28	100.0

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

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
.603	5



Anexo 28. 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 su centro laboral.

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

Muchas Gracias, por su colaboración.



Anexo 29. Clave para evaluar la pregunta del clima

Clave para evaluar las preguntas del clima laboral

Total de preguntas = 13

Subvariables que se analizan

1. Liderazgo

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

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

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

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

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

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

2. Reciprocidad

Abarca las preguntas 10, 11, 12, 13.

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

V, F, V, V,

Para evaluar de bien = Debe tener 4 respuestas correctas.

Para evaluar de regular = Debe tener 3 respuestas correctas

Para evaluar de mal = Debe tener 2 o menos correctas

Para evaluar general

Bien = 4 puntos

Regular = 3 puntos

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 30. Resultados del software SPSS

Sub-variable	Clasificación					
	Bien	%	Regular	%	Mal	%
Directivas	25	89.3	2	7.1	1	3.6
Trabajo	16	57.1	10	35.7	2	7.1
Colaboración	2	7.1	19	67.9	7	25.0

Sub-variable	Clasificación					
	Bien	%	Regular	%	Mal	%
Capacitación	24	85.7	4	11.1	0	0
Desempeño	22	78.6	5	13.9	1	3.57
Estimulación	0	0	2	5.6	26	92.86



Anexo 31. Nivel de fiabilidad según el software SPSS de la encuesta del clima laboral

Estadísticos descriptivos

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.
Directivas	28	1.0	1.0	1.000	.0000
Trabajo	28	1.0	2.0	1.286	.4600
Colaboración	28	1.0	3.0	1.929	.3780
Capacitación	28	1.0	1.0	1.000	.0000
Desempeño	28	1.0	2.0	1.071	.2623
Estimulación	28	2.0	3.0	2.893	.3150
N válido (según lista)	28				

Resumen del procesamiento de los casos

	N	%
Válidos	28	100.0
Casos Excluidos ^a	0	.0
Total	28	100.0

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

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
.638	6



Anexo 32. Encuesta de identificación de Conflictos Inter-grupales.

Compañero(a):

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

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

1. Afecta muy poco.

2. Afecta poco

3. Afecta en alguna medida.

4. Afecta mucho

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



- El color de la piel. 1----- 2----- 3----- 4-----
- El sexo. 1----- 2----- 3----- 4-----|

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

- Jefe –Subordinado_____
- Subordinado-Subordinado_____
- Ambos_____.

Muchas gracias por su colaboración.



Anexo 33. Resultados del software Spss

Variables	No me afecta	%	Afecta poco	%	Afecta en alguna medida	%	Afecta Mucho	%
Personalidad	21	75.0	5	17.9	1	3.6	1	3.6
Motivación	3	10.7	1	3.6	5	17.9	19	67.9
Comunicación	18	64.3	6	21.4	1	3.6	3	10.7
Dirección	21	75.0	2	7.1	5	17.9	0	0.0
Participación	5	17.9	13	46.4	7	25.0	3	10.7
Relaciones	21	75.0	5	17.9	2	7.1	0	0.0
Cultura	23	82.1	3	10.7	2	7.1	0	0.0
Organización	18	64.3	5	17.9	3	10.7	2	7.1
Estimulación	0	0	0	0.0	3	10.7	25	89.3
Distribución	3	10.7	7	25.0	15	53.6	3	10.7
Creencias	25	89.3	3	10.7	0	0.0	0	0.0
Edad	14	50.0	9	32.1	3	10.7	2	7.1
Experiencia	0	0	23	82.1	4	14.3	1	3.6
Instrucción	9	32.1	3	10.7	14	50.0	1	3.6
Salario	0	0	0	0	0	0	28	100.0
Raza	28	100.0	0	0	0	0	0	0.0
Sexo	28	100.0	0	0	0	0	0	0.0

Conflictos	Cantidad	%
Jefes-Subordinados	0	0,00
Subordinados- Subordinados	10	35,71
Ambos	18	64,28



Anexo 34. Nivel de fiabilidad según el software SPSS de la encuesta del conflicto laboral

Estadísticos descriptivos

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.
Personalidad	28	1.0	3.0	1.179	.4756
Motivación	28	1.0	4.0	3.179	1.1564
Comunicación	28	1.0	4.0	1.500	.9623
Dirección	28	1.0	3.0	1.321	.7228
Participación	28	1.0	4.0	2.071	.8576
Relaciones	28	1.0	2.0	1.179	.3900
Cultura	28	1.0	3.0	1.214	.4987
Organización	28	1.0	4.0	1.464	.8812
Estimulación	28	3.0	4.0	3.857	.3563
Distribución	28	1.0	3.0	2.321	.7724
Religión	28	1.0	2.0	1.036	.1890
Edad	28	1.0	3.0	1.393	.5669
Experiencia	28	2.0	2.0	2.000	.0000
Instrucción	28	1.0	3.0	1.964	.9616
Salario	28	4.0	4.0	4.000	.0000
N válido (según lista)	28				

Resumen del procesamiento de los casos

	N	%
Válidos	28	100.0
Casos Excluidos ^a	0	.0
Total	28	100.0

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

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
.899	15



Anexo 35. Matriz de factores internos (MEFI)

N.	Factores internos claves	Ponderación	Clasificación	Resultado ponderado
F1	Estructura organizativa	0.07	3	0.21
F2	Personal joven	0.06	3	0.18
F3	Aprovechamiento de la jornada laboral	0.09	4	0.36
F4	Satisfacción laboral	0.10	4	0.40
F5	Clima laboral	0.12	4	0.48
D1	Falta de completamiento de la plantilla	0.07	2	0.14
D2	Salario y estimulación	0.15	1	0.15
D3	Déficit de profesionales	0.08	1	0.08
D4	Motivación Laboral	0.09	1	0.09
D5	Condiciones de trabajo	0.09	2	0.18
D6	Déficit de insumos	0.08	2	0.16
Total		$\Sigma=1$		2.43



Anexo 36. Matriz de Evaluación de los Factores Externos.

N.	Factores externos claves	Ponderación	Clasificación	Resultado ponderado
		n	n	
O 1	Escuelas ramales para la capacitación del personal	0.13	3	0.39
O 2	Proyecto de joven creación	0.14	4	0.56
O 3	Desarrollo de técnicas en la gestión del capital humano en el país	0.12	3	0.36
		0.08		0.24
A 1	Otros proyectos de desarrollo local del territorio	0.14	2	0.28
A 2	Sector no estatal	0.13	1	0.13
A 3	Situación epidemiológica	0.11	1	0.11
A 4	Recrudescimiento del bloqueo	0.11	2	0.22
A 5	Crisis económica mundial	0.12	1	0.12
Total		$\Sigma=1$		2.17



Anexo 37. Matriz DAFO

Factores	Oportunidades	Amenazas
<p>Fortalezas</p> <ul style="list-style-type: none"> .Estructura organizativa .Personal joven .Aprovechamiento de la mano de obra .Satisfacción laboral .Clima laboral 	<ol style="list-style-type: none"> 1.Escuelas ramales para la capacitación del personal 2.Proyecto de joven creación 3.Desarrollo de técnicas en la gestión del capital humano en el país <p>Estrategias ofensivas (FO)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Coordinar con los centros de capacitación acciones de formación y desarrollo, en correspondencia con DNA en cada puesto para incrementar la superación de los trabajadores. -Potenciar las ventajas de la implementación del sistema de gestión del CH y aprovechar los nuevos conocimientos e información de la gestión del capital humano. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Otros proyectos de DL de territorio 2. Sector no estatal 3.. Recrudescimiento del bloqueo 4.. Situación epidemiológica 5 Crisis económica mundial <p>Estrategias defensivas (FA)</p> <ul style="list-style-type: none"> -Promover acciones que incentiven la y motivación del personal para evitar la fluctuación laboral hacia el sector no estatal. -Aprovechar el personal joven, satisfecho y el clima laboral favorable, para hacer frente a la competencia del sector no estatal
<p>Debilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> .Falta de completamiento de la plantilla .Salarios y estimulación . Déficit de profesionales .Motivación laboral .Condiciones de trabajo .Deficit de insumos 	<p>Estrategias adaptativas (DO)</p> <ul style="list-style-type: none"> -Aplicar acciones que permitan introducir las nuevas tecnologías para incrementar los niveles de motivación laboral. -Invertir en la compra de materiales de oficina de producción nacional que mejoren las condiciones de trabajo. 	<p>Estrategias de supervivencia (DA)</p> <ul style="list-style-type: none"> -Realizar acciones de reclutamiento, selección e integración a la organización con vistas a lograr el completamiento de la plantilla -Coordinar con las direcciones de trabajo para atraer profesionales hacia los puestos que lo requieran -Perfeccionar los métodos y



técnicas correspondientes a los sistemas de salario y estimulación.

-Acondicionar los locales de trabajo con materiales y recursos necesarios que permitan mejorar las condiciones de trabajo para evitar las salidas hacia el sector no estatal. .

-Efectuar estudios sistemáticos acerca de la motivación y el clima laboral..

- Aumentar la posibilidad de preparación y desarrollo del personal en el proyecto.

- Utilizar la implantación del nuevo sistema de pago en el sector para evitar la salida del personal joven



Anexo 38 Formulario

1. Índice personal productivo = $\frac{\text{Total de personal Directo}}{\text{Total de Personal Indirecto}}$

2. Índice de jerarquización = $\frac{\text{Total de Cuadros}}{\text{Total de Plantilla Cubierta}} * 100$

3. Índice de aprovechamiento de la jornada laboral

Índice aprovechamiento = $\frac{FU}{FC} * 100$

FU: fondo de tiempo utilizado

FC: fondo calendario

4. Índice de utilización del fondo de tiempo laboral

Índice de utilización = $\frac{FU}{FM} * 100$

FM: fondo máximo utilizable.

5. Índice de ausencias

Índice ausencias = $\frac{FNU}{FM} * 100$

FNU: fondo no utilizado

6. Índice de ausentismo

Índice de ausentismo = $\frac{(\text{Enfermedad} + \text{Autorización administrativa} + \text{Ausencias injustificadas})}{FM} * 100$

7. Coeficiente de turno:

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

8. Coeficiente de aprovechamiento del turno:

Coeficiente de aprovechamiento del régimen de turno = $\frac{\text{Coeeficiente de trabajo por Turno}}{\text{Todos los Turnos}}$

9. Coeficiente de continuidad:

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

10. Por ciento de incremento de la productividad del trabajo:



$$\% PT = \frac{\text{Incremento PT} \times 100}{(\% \text{ Incremento de PT} + \% \text{ Incremento T})}$$

PT: productividad del trabajo

T: promedio de trabajadores

