

# **APROVECHAMIENTO DEL CAPITAL HUMANO EN LA EMPRESA DE COMERCIO Y GASTRONOMIA DE RAFAEL FREYRE**

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

**Autor: Julio Manuel Domínguez Torres**

**Tutora: MSc. Ángela Mérida Mingarro**

**Holguín, 2022**



## AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios por darme la oportunidad de cumplir mis metas trazadas.

A mis padres por su amor entrega y apoyo infinito.

A mi esposa por su amor y apoyo incondicional.

A mi tutora Ángela Mérida Mingarro por su paciencia y apoyo en la realización de este trabajo.

A todos los profesores que con su dedicación y amor han transmitido lo mejor de sus conocimientos para poder formarme como profesional.

A todos mis amigos a quienes llevo en mi corazón.

A los trabajadores de la Empresa Municipal de Comercio y Gastronomía de Rafael Freyre que hicieron posible la culminación de mis estudios y la realización de esta investigación.



## DEDICATORIA

A mis hijos queridos por el cual siempre seguiré adelante.

A mis padres por haber estado siempre conmigo, apoyándome en todo momento.

A mi esposa por darme su apoyo y amor en todo momento.

A mis profesores durante todos los años de estudio han hecho de mi una persona más preparada.

A mi amistades y a mi familia de manera general por brindarme su apoyo incondicional.



## PENSAMIENTO

“... El capital humano puede más que el capital financiero. Capital humano implica no solo conocimientos, sino también y muy esencialmente conciencia, ética, solidaridad, sentimientos verdaderamente humanos, espíritu de sacrificio, heroísmo y la capacidad de hacer mucho con muy poco.”

Fidel Castro Ruz (2005)



## RESUMEN

El presente Trabajo de Diploma titulado: aprovechamiento del capital humano en La Empresa de Comercio y Gastronomía de Rafael Freyre tiene como objetivo identificar las causas que generan la disminución del aprovechamiento del capital humano y diseñar estrategias para su incremento. Para el logro del objetivo propuesto se utilizó el método dialectico materialista como método general y dentro de él los métodos teóricos y empíricos, entre los que se encuentran: el histórico-lógico, análisis y síntesis, inducción-deducción, criterio de expertos y encuestas. Como resultado del procedimiento aplicado se detectaron las principales causas que generan una disminución del aprovechamiento del capital humano en la organización, entre las que se enmarcan: bajos salarios, desmotivación con el trabajo, deficientes condiciones de trabajo, poca dedicación al trabajo, entre otras.

Se elaboró la matriz DAFO y se trazaron estrategias de supervivencia, teniendo en cuenta que el área de recursos humanos se sitúa en el cuadrante DA debido a que posee una situación interna y externa desfavorable. Se concluyó con la elaboración de la Matriz Interna - Externa ubicándose en el cuadrante V que sugiere estrategias de resistencia. Una vez concluido el análisis se arribó a conclusiones y recomendaciones que permitirán a la empresa mejorar la gestión del capital humano.



## INDICE

<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>1</b>
<b>CAPÍTULO I: FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA</b> .....	<b>5</b>
1.1 El Sistema de Gestión del Capital Humano. Aspectos Fundamentales .....	5
1.2 Aprovechamiento del Capital Humano .....	8
1.3. Variables independientes que influyen el aprovechamiento del capital humano .....	18
<b>CAPITULO II: PROCEDIMIENTO PARA EL ANÁLISIS DE APROVECHAMIENTO DEL CAPITAL HUMANO Y SU APLICACIÓN EN LA EMPRESA DE COMERCIO Y GASTRONOMIA DE RAFAEL FREYRE.</b> .....	<b>30</b>
2.1. Procedimiento para el análisis del aprovechamiento del capital humano .....	30
2.2. Aplicación del procedimiento para el análisis del aprovechamiento del capital humano en La Empresa de Comercio y Gastronomía de Rafael Freyre .....	36
<b>CONCLUSIONES</b> .....	<b>60</b>
<b>RECOMENDACIONES</b> .....	<b>61</b>
<b>REFERENCIA BIBLIOGRAFICA</b> .....	<b>61</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....	<b>62</b>
<b>ANEXOS</b>	



## INTRODUCCIÓN

Con la actualización del modelo económico cubano se ha evidenciado la necesidad de realizar una planeación objetiva de todos los recursos que se requieren para el desarrollo del trabajo, fundamentalmente del capital humano, hoy día valorados por muchos expertos como el activo principal de las organizaciones, y principal fuente de ventaja competitiva. 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.

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 idoneidad, que no es más que 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 estatal socialista está exigiendo tener un recurso humano con mayor potencial a la hora de desempeñar sus actividades; pero sin embargo hay situaciones que impiden llevar a cabo dichos objetivos, tal es el caso de La Empresa Municipal de Comercio y Gastronomía Rafael Freyre 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.



No cuentan con avances tecnológicos, todo esto provoca una disminución del aprovechamiento del capital humano que va a incidir negativamente en los resultados de la entidad; por cuanto se decidió realizar una investigación científica que lleva por título: “Análisis del aprovechamiento del capital humano en La Empresa Municipal de Comercio y Gastronomía Rafael Freyre”. Se ha identificado como problema científico. ¿cuáles son las causas que limitan el aprovechamiento del capital humano en La Empresa Municipal de Comercio y Gastronomía Rafael Freyre?

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 La Empresa Municipal de Comercio y Gastronomía Rafael Freyre 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.
2. Elaborar el marco teórico contextual.
3. Aplicar el procedimiento seleccionado para analizar las causas que limitan el aprovechamiento del capital humano.
4. Analizar e interpretar los resultados obtenidos.
5. Formular estrategias para aumentar el aprovechamiento del capital humano.

El desarrollo de la investigación tiene su base de forma general en el método materialista dialéctico 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.<sup>2</sup>

### **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 SPSS.

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 la entidad.



## CAPÍTULO I: FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

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.

La construcción de la nueva sociedad es un proceso objetivo de profundas transformaciones en la cual adquiere gran importancia la creación de 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, este es verdadero factor determinante de la nueva economía, pero aún existen muchas contradicciones acerca de su papel, valoración y forma de gestión en la sociedad en que vivimos.

### **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. Da por sentado que existe suficiente capital humano en la organización y procura asignarlo de la mejor forma 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 se 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 humano, 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 y 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 que cada día es más cambiante el capital humano adquiere un significado muy particular. En nuestro país desde la Campaña de Alfabetización, que fue el punto de partida para formar a un verdadero capital humano; ya que 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 lo 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, que es la encargada de la implementación de un sistema de gestión integrada de capital humano. Esta constituye un pilar para el mejoramiento continuo de los resultados de la organización al permitirles alcanzar un desempeño laboral superior.

Desde hace cinco décadas se viene escuchando 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. Nuestro contexto es doblemente retador; por el mundo en que vivimos y por la sociedad que debemos transformar.

Castro Ruz (2005) 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.

Guevara de la Serna (1982) aborda la necesidad de llevar a cabo paralelamente el desarrollo económico y social de la formación del hombre nuevo, con el objetivo de dar mayor aprovechamiento a las capacidades de los hombres y los recursos disponibles, destacando que para “construir el comunismo, simultáneamente con la base material hay que hacer al hombre nuevo”.



Al plantearse los lineamientos de la política económica, en los marcos del VIII Congreso del Partido Comunista de Cuba dado el complejo panorama existente, se adoptaron medidas y aún con esto, no se han resuelto los principales problemas que limitan el desempeño de la economía, por lo que se hizo necesario continuar realizando tareas, llevadas a cabo con el fin del mejoramiento continuo y rescatar el papel del trabajo como la vía fundamental para contribuir al desarrollo de la sociedad y a la satisfacción de las necesidades personales y familiares, que son de vital importancia. Las empresas están en la obligación de eliminar las “plantillas infladas” y producir una reestructuración del empleo, incluidas fórmulas no estatales, aplicando un tratamiento laboral y salarial a los trabajadores interruptos que elimine los procedimientos paternalistas. 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.(Lineamientos de la política económica y social del partido y la Revolución 18 Abril de 2021.)

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 nuestro sistema socialista, ningún trabajador sobra, existen posibilidades para que cada persona apta pueda realizar una labor útil a la sociedad. En nuestro país, elevar el aprovechamiento del capital humano no solo 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 y de las 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.

Existen autores que 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.

Hernández Infante (2021) plantea que el aprovechamiento óptimo del capital humano en las empresas es visto desde tres dimensiones importantes, cada una con determinados indicadores de imprescindible consideración

## **DIMENSIONES      INDICADORES**

### **EMPRESARIAL**

- 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**

- Aspiraciones personales, familiares y laborales.
- Perspectivas generacionales.
- Influencia en la familia a partir del capital humano que posee.
- Historial escolar

## **SOCIAL**

- Entorno comunitario aledaño a la empresa.
- Reconocimiento e influencia social por el capital humano que posee.
- Influencias de la empresa.
- Movilidad.

Según Hernández Infante (2021) los factores internos y externos que pueden propiciar el insuficiente aprovechamiento del capital humano son:

- 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) sistemática del capital humano.

Peña Gómez (2019) refiere que las implicaciones sociales que tiene el insuficiente aprovechamiento del capital humano están dadas por:





- 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 genera.

### 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 indicadores 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 alzados 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 (VAB):** 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 en el del sector 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.

Comprende el ingreso en moneda nacional (MN) (excluye CUC) que reciben los trabajadores por el pago en correspondencia con la cantidad y calidad del trabajo aportados por los mismos. Incluye los ingresos que salen del fondo de salario de la entidad y el descanso retribuido acumulado. El valor de este indicador debe representar sólo una parte del costo de la producción la que debe crecer mucho más que él. Cualquier incremento del fondo de salario debe estar respaldado por un incremento mayor de la producción. Este indicador debe ser inferior al VAB, 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. 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 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:

1. 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.
2. 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.

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.

Toda variación en el horario de la actividad del hombre trae algún tipo de efecto, físico, psíquico o social que repercute en su capital humano. Existen elementos de juicio para poder indicar que los trabajos por turno tienen efecto sobre la salud del individuo, pero no hay hasta el momento una determinación exacta de la gravedad y extensión. Los problemas fisiológicos surgidos se atribuyen a la variación del ritmo lógico y normal del individuo; en otras palabras, ocasionando alteraciones de las diversas partes del organismo, resultante de la relación día - noche. La edad, el estado general de salud, la capacidad de adaptarse y otras características individuales influyen en las reacciones fisiológicas y en las actitudes de los trabajadores. Muchos de los problemas de salud son producto directo de la perturbación del sueño, como por ejemplo la irritabilidad y los trastornos nerviosos. El trabajo por turnos puede influir ocasionando problemas de salud o agravándolos.

### **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 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 (**Anexo 1**) 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. McGregor 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.

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. McGregor 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. Vio además que las personas ascendían y descendían de la jerarquía de las necesidades de tiempo en tiempo, y de una situación a otra.

### **Teoría de los dos 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 él/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 NC 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 prestar 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 ( 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.

- **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.



## **CAPITULO II: PROCEDIMIENTO PARA EL ANÁLISIS DE APROVECHAMIENTO DEL CAPITAL HUMANO Y SU APLICACIÓN EN LA EMPRESA DE COMERCIO Y GASTRONOMIA DE RAFAEL FREYRE**

Para realizar esta investigación se utilizará un procedimiento elaborado por profesores del Departamento de Economía mediante el cual se evaluará el nivel de aprovechamiento del capital humano en la Empresa de Comercio y Gastronomía de Rafael Freyre. **(Anexo No 1)**

### **2.1. Procedimiento para el análisis del aprovechamiento del capital humano**

#### **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 del personal.

Debe incluir los siguientes aspectos:

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



- Realizar una valoración sobre la composición demográfica de la organización.

### **Paso 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.

### **Paso 4. Creación del grupo de trabajo.**

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

En este paso se definirán las responsabilidades de los miembros del grupo de trabajo, con respecto a la aplicación del procedimiento y a las fechas de cumplimiento de las actividades.

Además se validará el nivel de competencia de los expertos seleccionados, para ello se utilizará el programa de Dr. Tomás Torralba.

### **Paso 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. Diagnostico 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 identificarlas principales causas utilizando técnicas para 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:

## **Paso 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:

- Interrupciones de días completos.
- Autorizaciones administrativas
- Ausencias injustificadas
- 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:

- Índice de aprovechamiento de la jornada laboral
- Índice de utilización del fondo de tiempo
- Índice de ausencias
- 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:

- Como resultado de multiplicar el coeficiente de aprovechamiento del régimen de turno por el coeficiente de continuidad.
- 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 laboral.**

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.

#### **ETAPA IV. Formulación de estrategias.**

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

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

### **2.2. Aplicación del procedimiento para el análisis del aprovechamiento del capital humano en La Empresa de Comercio y Gastronomía de Rafael Freyre.**

Al terminar el análisis de diferentes definiciones y aspectos acerca del Sistema de Gestión de Recursos Humanos, se procederá en el siguiente capítulo a la aplicación del procedimiento seleccionado, el cual fue elaborado por un colectivo de autores del departamento de economía y posteriormente a la valoración de los resultados obtenidos.

#### **2.2.1. Etapa 1. Condiciones organizativas y estructurales.**

##### **Paso 1. Caracterización de la organización**

La Empresa Municipal de Comercio y Gastronomía Rafael Freyre fue creada el 2 de noviembre de 1997 por el acuerdo No. 1 del IV periodo de mandato de la Asamblea del Poder Popular y modificado su objeto social por la resolución No 1892/05 firmado por el ministerio de EP, situada en la Calle 10 Final en Santa Lucía, colinda al este con la Empresa de Mantenimiento, al sur con el Centro Telefónico y al norte con la Empresa Tranferraz. La empresa se encuentra a 33 Km de la provincia de Holguín, 54 Km del municipio del municipio Banes, 28 Km del municipio Gibara y 760 Km de la capital del país. Al territorio se tiene acceso por diferentes vías: terrestre, marítima y aérea. La empresa está conformada por 90



bodegas de comercio, 2 Mercados Ideales, 2 MAIS, un MULTIMAT y 37 unidades gastronómicas.

**Misión:**

“La Empresa de Comercio y Gastronomía perteneciente al Ministerio del Comercio Interior; está orientada a la comercialización minorista de productos alimenticios (**Canasta Básica**) y productos industriales. Prestan servicios gastronómicos a la población y a organismos en MN y MLC; elaboración de productos agropecuarios, embutido y ahumados para su comercialización en le red en MN y MLC prestar servicio de alojamiento en MN y MLC y otras actividades comercializadoras. Contribuyendo al desarrollo económico, social y sostenible del país basado en la organización, disciplina, calidad, eficiencia y eficacia, profesionalidad y competitividad, que caracteriza a la organización”.

**Visión:**

“Contamos con un comercio interno más eficiente, consolidado y equilibrado, con una imagen superior, más novedosa y eficaz, capaz de satisfacer las demandas y necesidades fundamentales de la población, con diferentes modalidades acorde con el desarrollo social y económico del municipio contribuyendo al fortalecimiento de la moneda nacional y de liquidez monetaria.

La oferta de bienes y servicios está organizada en redes especializadas con una imagen corporativa superior, moderna y competitiva. Alcanzamos el más alto per cápita en las ventas gastronómicas de alimentos así como en las raciones consumidas por habitantes.”

**Objeto Social:**

- 1- Comercializar productos alimenticios y no alimenticios.
- 2- Brindar servicios gastronómicos y de alojamiento.

Actividades secundarias:

- 1- Brindar servicio de comedor y cafetería a los trabajadores.
- 2- Brindar servicios de recreación con gastronomía asociada a sus trabajadores.
- 3- Brindar servicios de arrendamientos de locales, escenarios abiertos (tarimas)
- 4- Brindar servicios de transporte a terceros.



5- Brindar servicios de parqueo.

6- Brindar servicio de mano de obra, reparación y mantenimiento constructivo.

### **Política de Calidad**

La empresa implanta su sistema de gestión de la calidad (SGC), en la medida que todas las personas de la empresa dominen y realicen sus actividades conscientes y de acuerdo al enfoque de procesos, cumpliendo con los procedimientos, instrucciones de trabajo, mediciones y controles, etc., de las propias operaciones de la empresa.

El SGC proporciona herramientas para la toma de acciones de prevención de defectos o problemas (procedimiento de acciones preventivas), así como de corrección de los mismos (procedimiento de acciones correctivas) para lograr la calidad requerida con mínimos costos y máximo control de los recursos.

### **Principales Clientes:**

- Poder Popular
- Comité Militar
- Educación
- INDER
- Casa de Cultura

### **Principales Proveedores:**

- Mayorista de Alimentos
- Empresa Productora y Distribuidora de Alimentos Rafael Freyre
- EMPA 653
- Empresa de Productos Lácteos
- Empresa Avícola
- CCS 24 de Mayo
- Empresa Cárnica de Holguín “Felipe Fuentes”
- Empresa Cárnica de Banes “Alberto Hernández”
- Empresa de Acopio
- Empresa ICP CUPET
- Empresa Pesquera PESCAHOL



- Empresa Productora y Distribuidora de Alimentos Holguín
- Empresa Productora y Distribuidora de Alimentos Gibara
- Empresa de Industrias Locales Varias

## **Estructura Organizativa**

La empresa tiene una estructura lineal funcional, la misma posee una Oficina Central donde radica su Área de Regulación y Control y 97 unidades. Las relaciones que se establecen entre la Dirección y las Unidades Empresariales de Base serán de subordinación o jerárquicas. **(Anexo 2)**

La Dirección de la Empresa se estructura de la siguiente forma:

### **Dirección general**

- Director adjunto..
- Puesto de dirección y análisis.
- Sección de seguridad y protección

### **Dirección de recursos humanos**

- Grupo de trabajo y salario

### **Dirección de contabilidad y finanzas**

- Grupo de gestión económica
- Grupo de contabilidad

### **Dirección de desarrollo**

- Grupo de calidad e inversiones

### **Dirección de comercial**

- Grupo de canasta familiar normada
- Grupo de industriales

Las relaciones que se establecen entre las diferentes direcciones de trabajo serán relaciones de coordinación



## Paso 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. Para esto se tomó la información solamente de la sede empresa ya que la misma está conformada como se expresó anteriormente por 90 bodegas de comercio, 2 Mercados Ideales, 2 MAIS, un MULTIMAT y 37 unidades gastronómicas, lo que hacía muy extensa la investigación .

En la siguiente tabla se refleja el comportamiento de la plantilla por cargo.

**Tabla 1**

*Trabajadores que componen la plantilla por categoría ocupacional.*

<b>Categorías ocupacionales</b>	<b>Plantilla aprobada</b>	<b>Peso específico en%</b>	<b>Plantilla cubierta</b>	<b>Peso específico en%</b>	<b>Cumplimiento de la plantilla en %</b>
<b>Obreros</b>	6	12.5	5	10.87	83.33
<b>Servicio</b>	2	4.16	2	4.34	100
<b>Técnicos</b>	35	72.92	34	73.92	97.14
<b>Cuadros</b>	5	10.42	5	10.87	100
<b>Total</b>	<b>48</b>	<b>100</b>	<b>46</b>	<b>100</b>	<b>95.83</b>

La empresa cuenta con una plantilla aprobada de 48 trabajadores, pero solo está cubierta por 46 para un 95.83% de cumplimiento .Los cuadros y servicios se cumplen al 100% la plantilla con respecto a la aprobada, no siendo así en el caso de los técnico que cumplen al 97.14% y los obreros al 83.33% faltando 2 trabajadores para cubrir completamente la plantilla lo que está dado por 2 plazas vacantes. **(Anexo 3)**



**Tabla 2***Distribución de la plantilla por sexo*

<b>Categorías ocupacionales</b>	<b>Mujeres</b>	<b>%</b>	<b>Hombres</b>	<b>%</b>	<b>Total</b>	<b>%</b>
<b>Obreros</b>			5	20.0	5	<b>10.86</b>
<b>Servicio</b>	2	9.52			2	<b>4.35</b>
<b>Técnicos</b>	17	80.95	17	68.0	34	<b>73.92</b>
<b>Cuadros</b>	2	9.52	3	12.0	5	<b>10.87</b>
<b>Total</b>	<b>21</b>	<b>45.65</b>	<b>25</b>	<b>54.35</b>	<b>46</b>	<b>100</b>

Según la distribución por sexo predominan los hombres sobre las mujeres en 4 trabajadores para un 8.70 % del total de la plantilla cubierta, prevaleciendo estos en la categoría de Técnicos.

Se observó que el 54.35% corresponde al sexo masculino con un total de 25 trabajadores, su mayoría se encuentra ubicada en la categoría de técnicos los cuales son 17 para un 68.0 % de la cantidad de hombres en general. Los obreros son 5 para un 20.0 % de la cantidad de hombres. Los cuadros son 3 que representa un 12.0 %, no cuentan con ningún hombre dentro de los de servicio..

Las mujeres, son un total de 21, representando un 45.65 % del total de la plantilla cubierta. La mayoría del sexo femenino son de técnicos con 17 para un 80.95 % del total de mujeres. Cuentan con 2 dentro de los cuadros y los de servicio para un 9.52 % cada uno. **(Anexo 4 y 5)**

**Tabla 3:***Nivel cultural*

<b>Nivel Cultural</b>	<b>Mujeres</b>	<b>%</b>	<b>Hombres</b>	<b>%</b>	<b>Total</b>	<b>%</b>
<b>Primario</b>	0	0	0	0	0	0
<b>Secundario</b>	2	9.53	3	12	5	10.86
<b>Preuniversitario</b>	6	28.57	12	48	18	39.14
<b>Técnico Medio</b>	7	33.33	5	20	12	26.08
<b>Nivel superior</b>	6	28.57	5	20	11	23.92
<b>Total</b>	<b>21</b>	<b>45.65</b>	<b>25</b>	<b>54.35</b>	<b>46</b>	<b>100</b>



Según el análisis realizado se determinó que el nivel preuniversitario es el de mayor predominio con 17 trabajadores lo que representa un 36,95% del total de la plantilla. Seguida por el nivel superior y preuniversitario con el 28.26 % cada uno, y el secundario con 3 para un 6.52 %. No hay nadie en nivel primario (**Anexo 6**)

**Tabla 4**

*Composición por edades*

<b>Rango</b>	<b>Mujeres</b>	<b>%</b>	<b>Hombres</b>	<b>%</b>	<b>Total</b>	<b>%</b>
<b>21-30 años</b>	7	33.33	4	16.0	11	23.91
<b>31-40 años</b>	10	47.62	9	36.0	19	41.30
<b>41-50 años</b>	3	14.29	10	40.0	13	28.26
<b>51-60 años</b>	1	4.76	2	8.0	3	6.53
<b>Más de 60 años</b>	0	0	0	0	0	0
<b>Total</b>	<b>21</b>	<b>45.65</b>	<b>25</b>	<b>72,73</b>	<b>46</b>	<b>100</b>

La pirámide de edades (**Ver Anexo 8** y la tabla anterior (**Ver Anexo 7**) indica que la situación de la empresa en cuanto a la edad vigente, es favorable, ya que la mayoría de los trabajadores (30) se encuentran en la edad de 21 a 40 años con un 65.21 % por lo que se puede decir que en esta edad el trabajador ya ha adquirido un buen nivel de experiencia pero a la vez mantiene juventud. Continúan en su mayoría los que están de 41 a 50 con 13 trabajadores para un 28.26 % ,y con un 6.53% los que se encuentran en el rango de edad de 51 a 60 años.

En los hombres prevalecen los trabajadores con edades de 41 a 50 años con un 40%, de 31 a 40 que representa un 36%, de 21 a 30 lo que representa el 16 %, y de 51 a 60 con un 8%.

En las mujeres predomina con un 47.62% y con un 33.33% las trabajadoras con edades de 31 a 40 años y de 21 a 30 años respectivamente. En el caso de las 41 a 50 años con un 14.29% y de 51 a 60 años representa el 4.76%.





**Tabla 5:***Antigüedad*

<b>Antigüedad</b>	<b>Mujeres</b>	<b>%</b>	<b>Hombres</b>	<b>%</b>	<b>Total</b>	<b>%</b>
<b>0-5 años</b>	2	9.52	5	20.0	7	15.22
<b>6-10 años</b>	10	47.62	9	36.0	19	41.30
<b>11-15 años</b>	5	23.81	9	36.0	14	30.43
<b>Más de 16</b>	4	19.05	2	8.0	6	13.05
<b>Total</b>	<b>21</b>	<b>45.65</b>	<b>25</b>	<b>54.35</b>	<b>46</b>	<b>100</b>

El personal de la empresa en su mayoría está compuesto por personas que llevan trabajando de 6 a 10 años en la empresa con una cifra de 19 trabajadores para un 41,30 %, le siguen los 11 a 15 años con un total de 14 trabajadores para un 30.43%, de 0 a 5 años con 7 trabajadores para un 15.22% y en el rango de más de 60 años se encuentran 6 para un 13.05 % **(Anexo 9)**

**Tabla 6:***Cantidad de profesionales por departamento*

<b>Departamentos</b>	<b>Mujeres</b>	<b>%</b>	<b>Hombres</b>	<b>%</b>	<b>Total</b>	<b>%</b>
<b>Dirección</b>	0	0	2	40.0	2	<b>16.67</b>
<b>Recursos Humanos</b>	0	0	2	40.0	2	<b>16.67</b>
<b>Economía</b>	3	42.86	1	20.0	4	<b>33.32</b>
<b>Comercial</b>	2	28.57	0	0	2	<b>16.67</b>
<b>Desarrollo</b>	2	28.57	0	0	2	<b>16.67</b>
<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>58.33</b>	<b>5</b>	<b>41.67</b>	<b>12.0</b>	<b>100.0</b>

A través del análisis realizado se comprobó que se posee una situación desfavorable en cuanto a la cantidad de trabajadores que han obtenido el nivel superior porque se cuenta con 12 profesionales, que representa el 26.09% del total de la plantilla; donde el sexo que prevalece es el femenino con 7 mujeres que equivale a 58.33% **(Anexo 10)**.



**Tabla 7**

*Índice de implicación en el proceso productivo.*

<b>Índices</b>	<b>Representación</b>
<b>Índice de jerarquización</b>	10,86 %

El índice de jerarquización está representado por un 10,86%, dado por 5 directivos que hay en la entidad del total de 46 trabajadores.

**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 de la organización para cumplir los objetivos planificados.

Se demostró la falta de completamiento de la plantilla, el déficit de profesionales. Prevalece el sexo masculino ya que el objeto social de la entidad demanda un gran potencial físico debido a las particularidades de sus funciones. La mayor cantidad de puestos de trabajo está constituida por los técnicos y el 41.30% representa a los de más de 30 años. El nivel preuniversitario es el más representativo en la organización. En cuanto a la experiencia laboral, se manifestó un alto por ciento de los trabajadores con más de 16 años de actividad continua en la organización, siendo favorable su experiencia en la actividad. Según la plantilla cubierta el porcentaje de mandos existente es relativamente alta, siendo desfavorable para la entidad.

**Pasó 3. Involucramiento.**

El director de la empresa 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: Director general, Director de capital humano, Técnicos del área de capital humano, Directora económica, Director de Desarrollo, Técnico A en Gestión



Económica y trabajadores con experiencias, 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 el Director general de la empresa asesorado por el Director de capital humano, el capacitador 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. Diagnostico 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 11**), teniendo en cuenta la experiencia que tuvieran acerca del tema y que ocuparan cargos, obteniéndose los siguientes resultados (**Anexo 12**):

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 experto alcanzó un nivel bajo ( $k < 0,5$ ), (**Anexo 13**). Para la realización de la investigación se desechó el criterio de menor coeficiente de competencia, obteniéndose los siguientes resultados:

- Director general
- Directora económica.
- Director de recursos humanos
- Directora comercial
- Director de desarrollo
- Secretario CTC
- Técnico en protección al consumidor
- Técnico "A" en gestión de recursos humanos
- Especialista "C" en gestión económica.



Se les aplicó a los expertos seleccionados una segunda encuesta (**Anexo 14**) 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, (**Anexo 15**) donde la causa más importante es la de menor  $R_j$ ; resultando ser la insatisfacción con el salario. La causa de menor importancia es la de mayor  $R_j$ , y para este caso fue bajo nivel de desarrollo en la empresa. Seguidamente se calculó el nivel de concordancia (C), (**Anexo 16**) 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:

- Bajos salarios
- Desmotivación con el trabajo
- Deficientes condiciones de trabajo
- Poca dedicación al trabajo
- Inconformidad con el sistema de dirección
- Elevado fluctuación

Luego de ser identificadas las causas más significativas deficiente aprovechamiento del capital humano, se procedió a realizar el diagrama Ishikawa o causa – efecto (**Anexo 17**).

## **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 de la empresa 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 18**) la producción mercantil tiene un comportamiento en el año de un 102.1% que representa en valor 4380.2 MP de sobre cumplimiento de acuerdo a lo planificado. Comparándolo con el año anterior existe un crecimiento de 2.0 % que representa en valor 4220.1 MP lo cual se debe al aumento de los precios establecidos para la comercialización de los precios de la canasta familiar normada, influyendo también en el crecimiento del valor en un 105% que representa en valores 911.9 MP en el cumplimiento del plan y con relación a la dinámica con el año anterior crece en 0.80% que en valores es 168.2 MP.

El promedio de trabajadores presenta un incumplimiento del 3.0 % que representa en el año 21 trabajadores menos de lo planificado a causa de varios cambios de plazas en la plantilla. Con relación al año anterior se cumple en un 98 % que representa 11 trabajadores menos El fondo de salario crece 107 % que en valores representa 3130.9MP, con relación a la dinámica crece 102 %. La productividad crece en el año en un 105 % que representa un valor de 13839.03 pesos, y en la dinámica que muestra un crecimiento de 3.50 %, que es de 9931.16 pesos. El salario medio creció en un 10 % que en valores son 50.00 pesos, y con respecto a su dinámica creció en un 4%. La correlación salario medio – productividad en el año mostro un cumplimiento del plan al 100%, evidenciándose esto de manera favorable, ya que se alcanzaron los valores esperados del salario medio. Respecto al año anterior se sobre cumplió en un 14.0%. El gasto de salario por peso de valor agregado en el año 2020 es favorable en 100%, y con respecto al año anterior crece en un 2.0% se comporta de esta manera debido a que se alcanzaron los niveles de cumplimiento esperado en el fondo del salario.

En el año 2021 (**Anexo 19**) la producción mercantil crece en 0.7%, que son 2007.90 MP y en la dinámica crece en 27.8 % que representa 249844.15 MP, esto se debe al continuo aumento de los precios con el reordenamiento monetario que vivió el país, donde aumentaron los precios de la canasta familiar normada. Lo que trae implicado que el crecimiento del valor agregado en un 101 %, en valores 838.6 MP y en la dinámica crece en 309.8 % y en valores 40081.8MP. El fondo de salario decrece en 14.23 % en el año que representa en valor 4045.5 MP, en la dinámica crece en un 488.74% que representa



19399.7MP, esto se debe al aumento de la producción. La productividad se sobre-cumplió en 10.0% que representa un crecimiento en pesos de 35344.11 y en la dinámica se cumplió al 135.9 %. El promedio de trabajadores decreció en 8.34 % que representa 63 trabajadores menos en el año respecto al plan aprobado y respecto a la dinámica cumplió 94.28% que representa 42 trabajadores menos. El salario medio se cumple en un 93.57% en el año representando en valores 220.00 pesos debido al incumplimiento del promedio de trabajadores. En la dinámica en 566.08% que representa 2638 pesos. El gasto de salario por peso de valor agregado crece en 14.55% respecto a la planificación y la dinámica decrece en un 14.79 %. No se cumple la correlación salario medio – productividad en este año decreciendo en un 37.64 %, mientras que en la dinámica tuvo un crecimiento de un 108.17%.

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

En la empresa se realizó el siguiente análisis, con los datos obtenidos de los años 2020 y 2021 (**Anexo 20**).

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 9.**

<i>Índices</i>				
<b>Índices</b>	<b>U/M</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	
<b>Aprovechamiento de la jornada laboral</b>	%	66.10	66.89	
<b>Utilización del fondo de tiempo.</b>	%	93.22	93.85	
<b>Ausencias.</b>	%	4.50	4.11	
<b>Ausentismo.</b>	%	3.97	4.75	



#### ➤ **Índice de aprovechamiento de la jornada laboral**

En ambos años la empresa tuvo un índice de aprovechamiento de la jornada laboral bajo con un 66.10% y un 66.89% respectivamente, a pesar de ser mayor en el año 2021 continua siendo desfavorable.

#### ➤ **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 93,22% en 2020 y el año 2021 un 93.85 % experimentando un leve crecimiento del 0.63%, debido a la disminución de las ausencias por enfermedades y accidentes comunes.

#### ➤ **Índice de ausencias**

El índice de ausencias en ambos años se comportó de manera favorable por debajo de 8, con un 4.50% en 2020 disminuyendo 0.39% en el 2021.

#### ➤ **Índice de ausentismo**

Al analizar el índice de ausentismo se puede observar que en el 2020 estaba en 3.97% a causa de las ausencia por licencias si sueldos, en 2021 se incrementa en un 0.78% debido al aumento de las enfermedades por la pandemia COVID-19 que fue un virus mortal contra el mundo.

### **Paso 3: Aprovechamiento del régimen de turnos**

EL aprovechamiento del régimen de turnos en la Empresa Municipal de Comercio y Gastronomía de Rafael Freyre 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 la entidad, 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 21)**. Se obtuvo como resultado un total de 31 trabajadores para aplicarles las encuestas, los que representan el 76.08% del total.

### **Datos generales**

De un total de 31 trabajadores encuestados, 15 pertenecen al sexo femenino y 16 al sexo masculino. De ellos el mayor número se ubica en el rango de entre 31 a 50 años. Con respecto a la categoría ocupacional la mayoría de ellos son técnicos, y con más de 10 años de actividad continua en la organización.

### **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 22)**. 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 23)**, donde se alcanzó un nivel de fiabilidad de 0,576 **(Anexo 24)**.

Según las interrogantes en cuestión se obtuvieron los resultados siguientes:

- De los encuestados se encuentran satisfechos con el trabajo que desempeñan el 64.5% calificándolo de bien; el 22.6% lo evalúa de regular y el 12.9% de excelente. De tal modo que en la entidad se considera que la satisfacción de sus trabajadores se califica de bien.
- El 41,9% de los encuestados se sienten desmotivados con su trabajo evaluándolo de mal , el 32.3% lo calificaron de regular y el 25.8% de bien. Este indicador esta evaluado de mal por lo que se debe analizar, pues puede influenciar aún más la rotación del personal en la empresa.
- Con respecto a la posibilidad de decidir cómo y cuándo realizar su trabajo el 54.8% de los encuestados la consideran de mal; el 35.5% la evaluaron de regular; el 6.5% la consideró de bien y el 3.2 % de excelente. Por lo que se evalúa este aspecto como mal.
- En cuanto a que el contenido de trabajo le permite variar de actividad el 58.1% de los encuestados lo consideró como mal, mientras que el 19,4% lo evaluaron de regular, el 16.1% de bien y el 6.5% de excelente. Se aprecia que en este indicador prevalece el criterio de mal.





- En tanto el 61.3% considera la calificación de sus jefes y su manera de dirigir como excelente y el 19.4% consideran de bien y regular respectivamente. En este caso se considera este parámetro como excelente.
- Se evaluaron de bien las relaciones de trabajo en el colectivo con un 51.6%; de excelente el 41.9% y solamente el 6.5% la calificó de regular. A manera general se evaluó este aspecto de bien.
- El 96.8% de los encuestados afirmó que el salario que recibe por su trabajo no le permite satisfacer sus necesidades personales y solo el 3.2% lo calificó de regular. Se aprecia que en este indicador predomina el criterio de mal.
- El 87.4% afirma que su salario no está de acuerdo con la actividad, el 12.9% lo evaluó de regular. Aspectos considerados de mal en la entidad.
- El 58.1% y el 29,0% 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 9.7% y solamente el 3.2% 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 71.0%, de excelente con un 16.1% y un 12.9% de regular. Por lo tanto este aspecto está evaluado de bien siendo muy significativo para la organización debido a las características de sus funciones.
- Con respecto a la manera de comunicarse en su área la calificaron de excelente con un 64.5% y de bien un 41.9%. Solamente la evaluó de regular y mal el 6.5% y 3.2% 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 25**). 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 26**), además se obtuvo un nivel de fiabilidad de 0.584 (**Anexo 27**). 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 77.4%, el 9.7% que la satisfacen a veces y el 12.9% plantea que no la satisfacen.
- Con relación a la variable **seguridad** los encuestados afirman que son satisfechas a un 83.1% y el 16,9% exponen que a veces las satisfacen.
- En tanto la variable **relaciones** el 48.4% plantean que son satisfechas, el 38.7% y el 12.9% exponen que a veces las satisfacen y que no las satisfacen respectivamente.
- El 61.30% considera que no satisface sus necesidades de estima con la variable **reconocimiento**, el 12.9% que las satisfacen a veces y el 25.8% si las satisface.
- En el caso de la variable **autorrealización** el 71.0% exponen que no satisfacen sus necesidades de autorrealización, el 9.7% plantea que a veces las satisfacen y el 19.4% que si las satisface.

### Tabla 10.

*Resultados de la encuesta según la teoría de Maslow*

<b>Necesidades</b>	<b>Puntos</b>	<b>Orden de satisfacción</b>
Fisiológicas	144	2
Seguridad	150	1
Afiliación	135	3
Estima	113	4
Autorrealización	108	5



A partir de los resultados obtenidos se puede observar que la teoría de Maslow no se cumple, debido a que el orden de las necesidades no es igual al planteado por él. Ocupa el primer lugar las necesidades de seguridad considerándolas por los encuestados la de mayor motivación que las fisiológicas, por lo que predominan como las más insatisfechas las necesidades de primer orden que son las más motivantes. 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 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 11.**

*Orden de las necesidades por sexo según la teoría de Maslow*

<b>Necesidades</b>	<b>Mujeres Puntos</b>	<b>Orden de satisfacción</b>	<b>Hombres puntos</b>	<b>Orden de satisfacción</b>
<b>Fisiológicas</b>	70	2	74	2
<b>Seguridad</b>	73	1	77	1
<b>Afiliación</b>	66	3	69	3
<b>Estima</b>	55	4	58	4
<b>Autorrealización</b>	53	5	55	5

Como se puede apreciar en la tabla anterior el orden de prioridades que plantea Maslow en su teoría no se cumple para ninguno de los dos sexos. En el caso de las mujeres se sienten más motivados a satisfacer las necesidades de seguridad, luego las fisiológicas, seguidas por las de afiliación, las de estima y por último las de autorrealización. Con respecto a los hombres se sienten más motivados a satisfacer las necesidades de seguridad, seguidas por las fisiológicas, las de afiliación, las de estima y por último las de autorrealización.

Además se utilizó en la investigación la teoría de Alderfer, obteniendo los resultados que se muestran a continuación **(Anexo.28)**



**Tabla 12.***Resultados de la encuesta según la teoría de Alderfer*

<b>Necesidades</b>	<b>Puntos</b>	<b>Orden de satisfacción</b>
<b>Existencia</b>	147	1
<b>Relación</b>	135	2
<b>Crecimiento</b>	110.5	3

Según el criterio de los trabajadores encuestados, estos se sienten más motivados con las necesidades de existencia, seguidas por las relación de y luego las de crecimiento, por lo que se cumple la teoría de Alderfer. Las personas están interesadas en satisfacer las necesidades de existencia primeramente, 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 13.***Orden de las necesidades por sexo según la teoría de Alderfer*

<b>Necesidades</b>	<b>Mujeres</b>	<b>Orden de satisfacción</b>	<b>Hombres</b>	<b>Orden de satisfacción</b>
<b>Existencia</b>	72	1	75	1
<b>Relación</b>	66	2	69	2
<b>Crecimiento</b>	54	3	56.5	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 29**), 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 30**). 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: variable 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 31**).

Según los resultados del software SPSS (**Anexo 32**), se alcanzó un nivel de fiabilidad de 0,744 y teniendo en cuenta la opinión de los encuestados el sub-variable liderazgo y la sub-variable reciprocidad se comportaron de la siguiente manera:

#### **Liderazgo:**

- En el caso de la variable directivas el 90.3% de los trabajadores la calificaron de bien, de regular el 6.5% y de mal el 3.2%.
- Se evaluó de bien con un 58.1% la variable trabajo, de regular 32.3% y de mal 9.7%.
- En el caso de la variable colaboración se considera de regular representado por el 64.5%, de mal el 29.0% y de bien el 6.5%.

De forma general el liderazgo en la entidad 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 90.3% y de regular solamente el 9.7%.
- En relación a la variable desempeño se evaluó de bien con un 77.4%, mientras que el 19.4% y 3.2% les corresponde a la evaluación de regular y mal respectivamente.
- El 93.5% considera de mal la variable estimulación y el 6.5% de regular.

La reciprocidad fue evaluada en sentido general de bien, siendo muy significativa para la empresa 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, ocasionada principalmente por el sistema de estimulación implementado en la entidad, además de que influyen en gran medida la falta de reconocimiento moral 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 la entidad 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 la organización, se aplicó una encuesta (**Anexo 33**), 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 34**), alcanzándose un nivel de fiabilidad de 0,905(**Anexo 35**).

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 77.0%, afecta poco lo que representa 16.1 y en alguna medida y mucho con un 3.2% respectivamente.
- El 74.2% de los encuestados exponen que le afecta mucho el grado de motivación hacia el trabajo, en alguna medida el 12.9%, no le afecta en un 10% y poco en 3.2%.
- En cuanto al modo de comunicación que se emplea afirman los encuestados que no les afecta correspondiéndole el 68.0%, les afecta poco en un 16.1% y en alguna medida y mucho en 9.7% y 6.5% respectivamente.
- El 77,0% y el 16,1% de los encuestados evalúan que la forma que se utiliza para dirigir no les afecta y que les afecta en alguna medida respectivamente, mientras que les afecta poco solamente el 6.5%.
- Con respecto a la participación en la toma de decisiones se considera que les afecta poco con un 51.6%, que les afecta en alguna medida con un 22.6% , no le afecta 16% y le afecta mucho 9.7%
- Mientras tanto, el 81% opinan que la relación con sus compañeros no les afecta, que les afecta poco con un 16.1% y les afecta en alguna medida en 3.2%
- En relación, a la cultura de la empresa plantean los encuestados que no les afecta con un 84%; el 12.9% poco y en alguna medida un 3.2%.
- La manera en que se organiza la empresa no les afecta con el 68.0%; les afecta poco en 19,4%, les afecta en alguna medida en un 9.7% y les afecta mucho a un 3.2%.
- El 93.5% de los encuestados consideran el sistema de estimulación empleado les afecta mucho y les afecta en alguna medida en un 6.5%.
- La distribución de los recursos escasos les afecta en alguna medida 64.5%, les afecta poco 22.6%, no les afecta a un 10.0% y a mucho 3.2%



- En el caso de las creencias religiosas según la mayoría de los encuestados no les afecta representando el 90.0% y que les afecta poco a un 9.7%.
- El 52% plantea que la edad de las personas no les afecta, el 32.3% que les afecta poco, el 12.9% que les afecta en alguna medida y mucho a un 3.2%
- En tanto, la experiencia laboral les afecta poco a los trabajadores constituyendo el 83.9%, el 12.9% en alguna medida y afecta mucho al 3.2%.
- Con respecto al grado de instrucción el 51.6% de los encuestados opinan que les afecta en alguna medida, el 32.0% que no afecta, al 9.7% y 3.2% le afecta poco y mucho.
- El 100% de los encuestados consideran 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 de la organización que formulen algún tipo de conflicto intergrupales.

En el caso de los conflictos entre subordinados o subordinados-jefes en la entidad se evidencia que los conflictos generalmente se manifiestan entre ambos con el 70.97% y entre subordinados-subordinados con un 22.0%. 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 de la organización.

El análisis de las etapas y pasos anteriores permitió identificar los factores internos y externos claves del subsistema de recursos humanos de la organización. A continuación, se muestra un listado y su clasificación:

### **Listado de los factores claves internos y externos:**

#### **Fortalezas**

- Predominio del personal indirecto
- Estructura organizativa
- Clima laboral
- Conflicto laboral
- Utilización del fondo de tiempo
- Calificación y experiencia del personal

#### **Debilidades**

- Falta de completamiento de la plantilla
- Personal envejecido



- Salarios y estimulación
- Motivación y satisfacción Laboral
- Condiciones de trabajo
- Bajo aprovechamiento de la jornada laboral
- Déficit de profesionales
- Recursos materiales y equipos

### **Oportunidades**

- Capacitación del personal
- Única Empresa en el municipio
- Desarrollo de técnicas en la gestión del capital humano en el país
- Nuevos conocimientos e información sobre la gestión del capital humano

### **Amenazas**

- Sector no estatal
- Envejecimiento poblacional
- Mejores condiciones de trabajo y salario en el Sector del Turismo
- Recrudescimiento del bloqueo
- Situación epidemiológica
- Crisis económica mundial

### **Matriz de evaluación de factores internos (MEFI)**

La organización presenta una situación interna desfavorable con un resultado total ponderado (RTP) de 2,07 (**Anexo 36**), en el que prevalecen las debilidades sobre las fortalezas, donde se destacan el personal envejecido, recursos materiales y equipos, la inconformidad con el salario y el sistema de estimulación, así como la baja motivación y satisfacción laboral.

### **Matriz de evaluación de factores externos (MEFE)**

La entidad presenta una situación externa desfavorable con un resultado total ponderado (RTP) de 2,22 (**Anexo 37**) en el que prevalecen las amenazas sobre las oportunidades, de las que podemos destacar la situación epidemiológica, el sector no estatal, el envejecimiento poblacional, la crisis económica mundial, el recrudescimiento del bloqueo y las mejores condiciones de trabajo y salario en el Sector del Turismo.





## **ETAPA IV. Estrategias para la solución de los problemas detectados.**

Con el objetivo de formular las estrategias que le permitan a la organización dar solución a los problemas detectados, se definió la misión y visión del sistema de gestión de recursos humanos.

### **Misión**

“Somos un departamento eficiente y valorado dentro de la empresa por los resultados del trabajo con eficiencia y eficacia de la gestión de capacitación y desarrollo de los recursos humanos en el Sistema del Comercio Interior en el municipio “.

### **Visión para el 2030**

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

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

### **Matriz DAFO**

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:

- Perfeccionar los métodos y técnicas correspondientes a los sistemas de salario y estimulación, a partir de la ejecución de un sistema de pago según resultados de cada trabajador.
- Solicitar a la dirección de la empresa la licitación que autoriza la comercialización de la producción otros clientes para incrementar la satisfacción laboral y los salarios.
- Mejorar las condiciones de trabajo para evitar las salidas hacia el sector no estatal.
- Efectuar estudios sistemáticos acerca del envejecimiento del personal.
- Acondicionar los locales de trabajo con materiales y recursos necesarios.

### **Matriz Interna-Externa**

Teniendo en cuenta los resultados totales ponderados de las Matrices de Evaluación de Factores Internos y Externos se elaboró la Matriz Interna – Externa (**Anexo 39**). A través de su análisis se determinó que el sistema de gestión de los recursos humanos se ubica en el



cuadrante V, por lo que se recomienda seguir estrategias de "resistencia", o sea aprovechar al máximo las oportunidades que brinda el entorno al ser una empresa única en el municipio. Enfrentar el déficit de profesionales, la inconformidad con el salario y el sistema de estimulación empleado, así como mantener las fortalezas alcanzadas y motivar a los trabajadores para un mejor aprovechamiento de los recursos humanos en la entidad.



## CONCLUSIONES

Después de haber realizado la investigación se arribó a las siguientes conclusiones:

- Según el procedimiento aplicado en la empresa de Comercio y Gastronomía de Rafael Freyre, se determinó la existencia de bajo nivel de aprovechamiento del capital humano, ocasionado fundamentalmente por los bajos salarios, desmotivación con el trabajo, deficientes condiciones de trabajo, poca dedicación al trabajo, entre otras.
- En el inventario de personal se pudo apreciar la falta de completamiento de la plantilla, con predominio de la categoría de técnico, el sexo masculino, el nivel académico es medio, la antigüedad y el envejecimiento del personal.
- Existe predominio del personal directo, el índice de jerarquización es desfavorable y un bajo porcentaje de profesionales.
- El análisis de las variables independientes demostró que:
- Existencia de insatisfacción y desmotivación del personal ante el trabajo.
- El análisis de las necesidades según la teoría de Maslow reveló que la necesidad más satisfecha y de menor motivación es la de seguridad y la necesidad más insatisfecha y de mayor motivación para los trabajadores es la autorrealización.
- El estudio de la teoría de Alderfer arrojó que la necesidad de mayor motivación es la de existencia y la de menor motivación es la de crecimiento.
- En sentido general 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, el sistema de estimulación empleado, la distribución de los recursos escasos, entre otras.

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 y en el cuadrante V de la matriz Interna–Externa, recomendando la implementación de estrategias de resistencia.



## RECOMENDACIONES

Teniendo presente los resultados alcanzados en la investigación se realizan las siguientes recomendaciones a la empresa de Comercio y Gastronomía de Rafael Freyre, con el propósito de lograr un mejor aprovechamiento del capital humano:

- Que el presente trabajo quede cómo material de estudio para la empresa y tomen en cuenta los problemas detectados.
- Impulsar el incremento de la productividad y la eficiencia, para propiciar el crecimiento del salario.
- Desarrollar programas para elevar la motivación laboral en la entidad.
- Incluir en los planes de la organización el mejoramiento de las condiciones de trabajo.
- Realizar periódicamente 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 para motivarlos y lograr un mejor aprovechamiento de la jornada laboral.
- 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
- Becker, G. (2002). "La Inversión en talento como valor de futuro." Rev. para La integración y desarrollo de los recursos Humanos 153.
- 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.
- Campo, RG y Abelson, MA (1982). Clima: Una reconceptualización y modelo propuesto. *Relaciones Humanas*, 35 (3), 181-201.
- 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.
- 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.
- 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
- 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.

Tablada Perez, C (1982). El pensamiento económico de Ernesto Che Guevara.

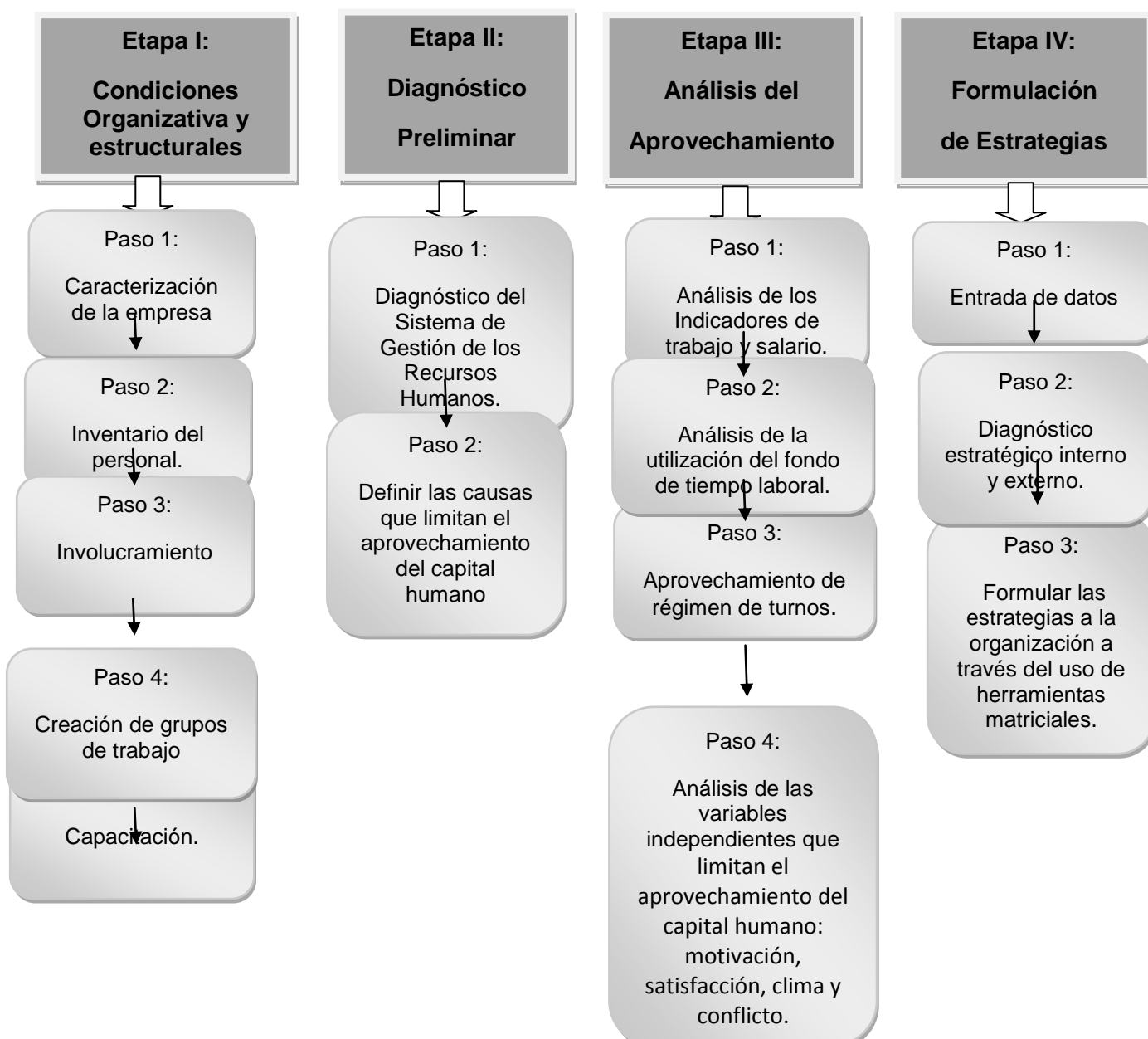
Torres Silva, L. J. and J. T. Díaz Ferrer (2010). "ORGANIZACIONES BASADAS EN INTELIGENCIA: APROXIMACIÓN A UNA REALIDAD EMPRESARIAL DEL SIGLO XXI." TEACS, AÑO 03, NUMERO 05,: pag. 120.

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>



## ANEXOS

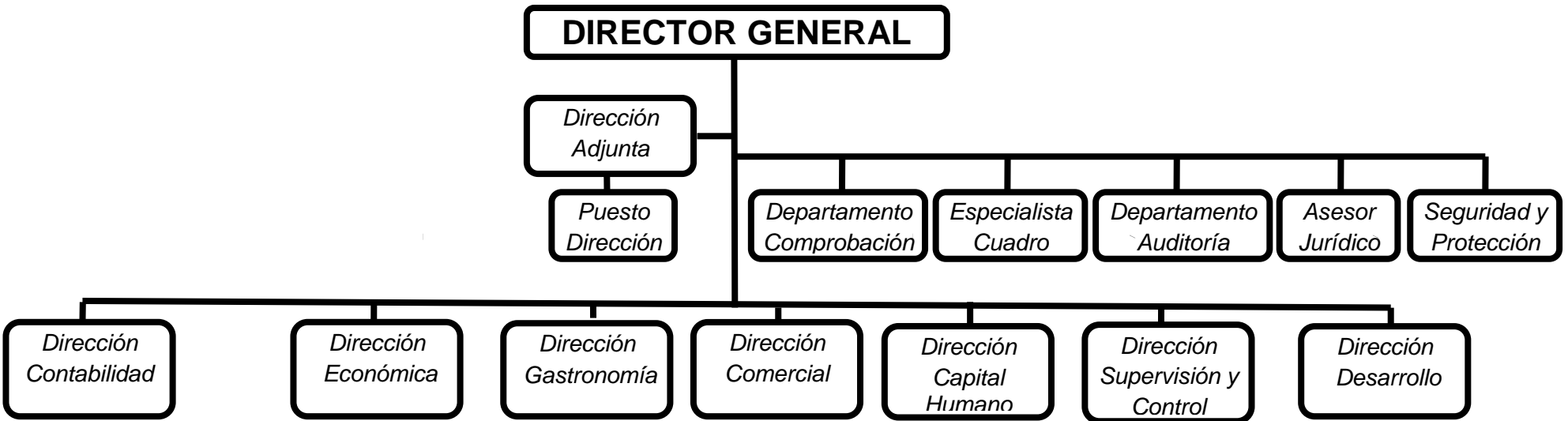
### Anexo 1. Procedimiento para el análisis del aprovechamiento del capital humano



Fuente: procedimiento elaborado por Hernández Vila (2010), modificado por Ávila, Mérida, González.



Anexo 2. Organigrama de la Empresa.





### Anexo 3. Comportamiento de la plantilla por cargo

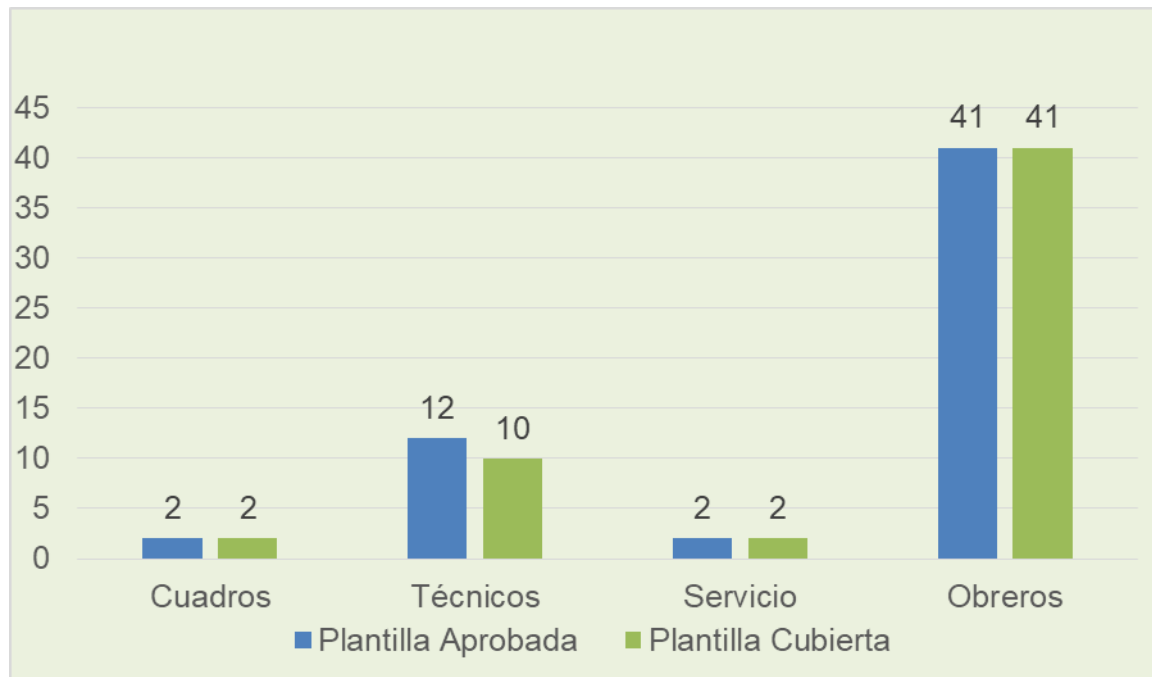


Gráfico 1

#### Anexo 4. Comportamiento de la plantilla categoría ocupacional

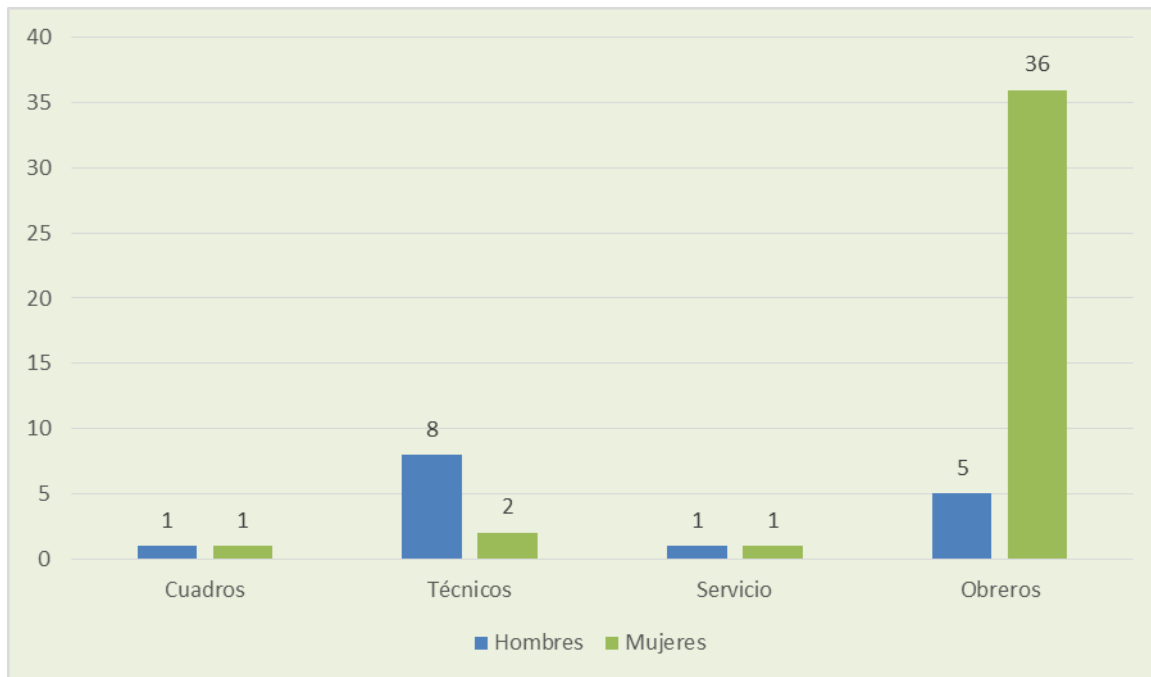


Gráfico 2

### Anexo 5. Distribución de la plantilla cubierta por sexo.

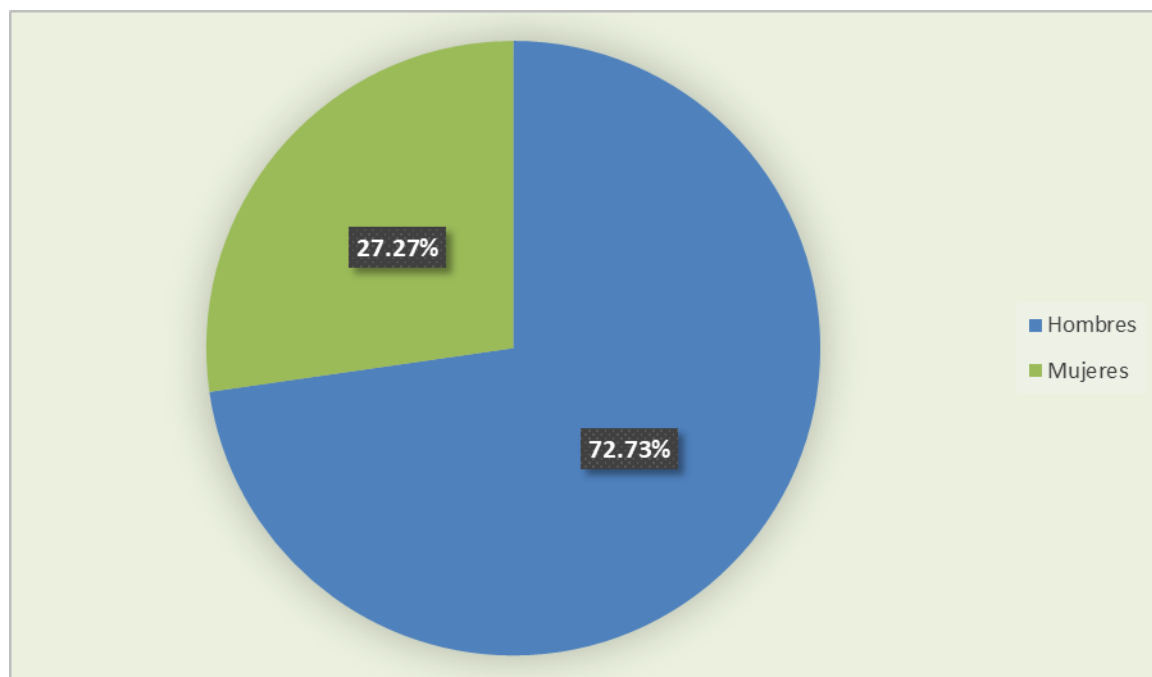


Gráfico 3

## Anexo 6. Comportamiento de la plantilla según el nivel cultural

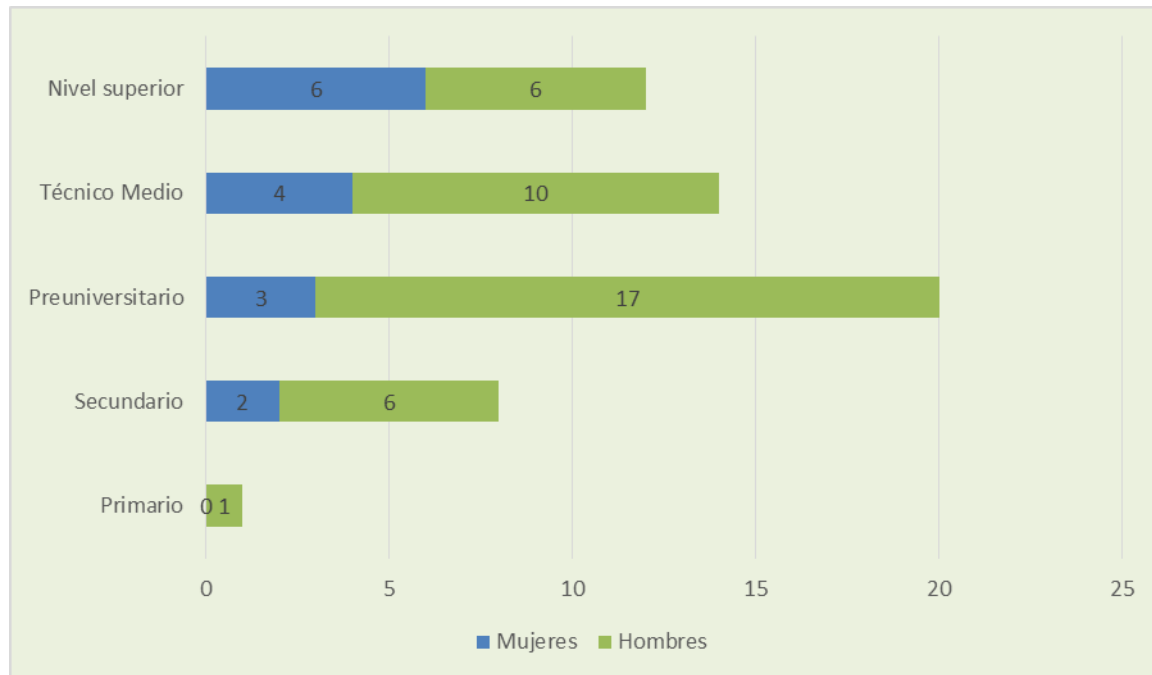


Gráfico 4

## Anexo 7. Composición por edades

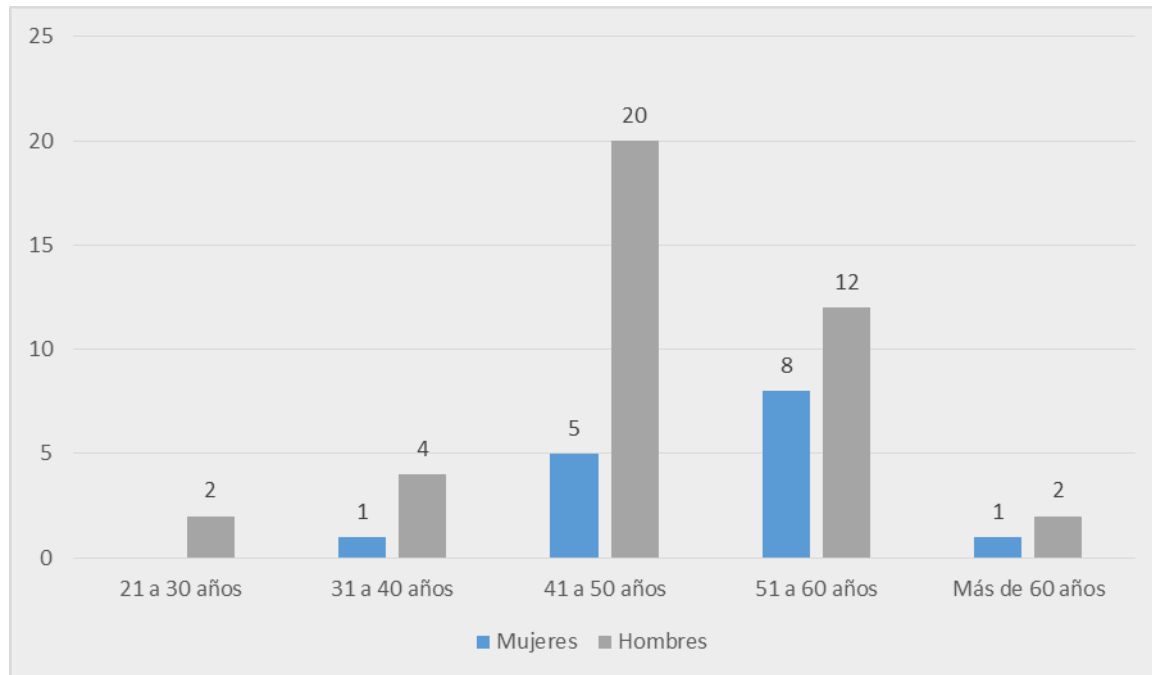


Gráfico 5

## Anexo 8. Pirámide de edades

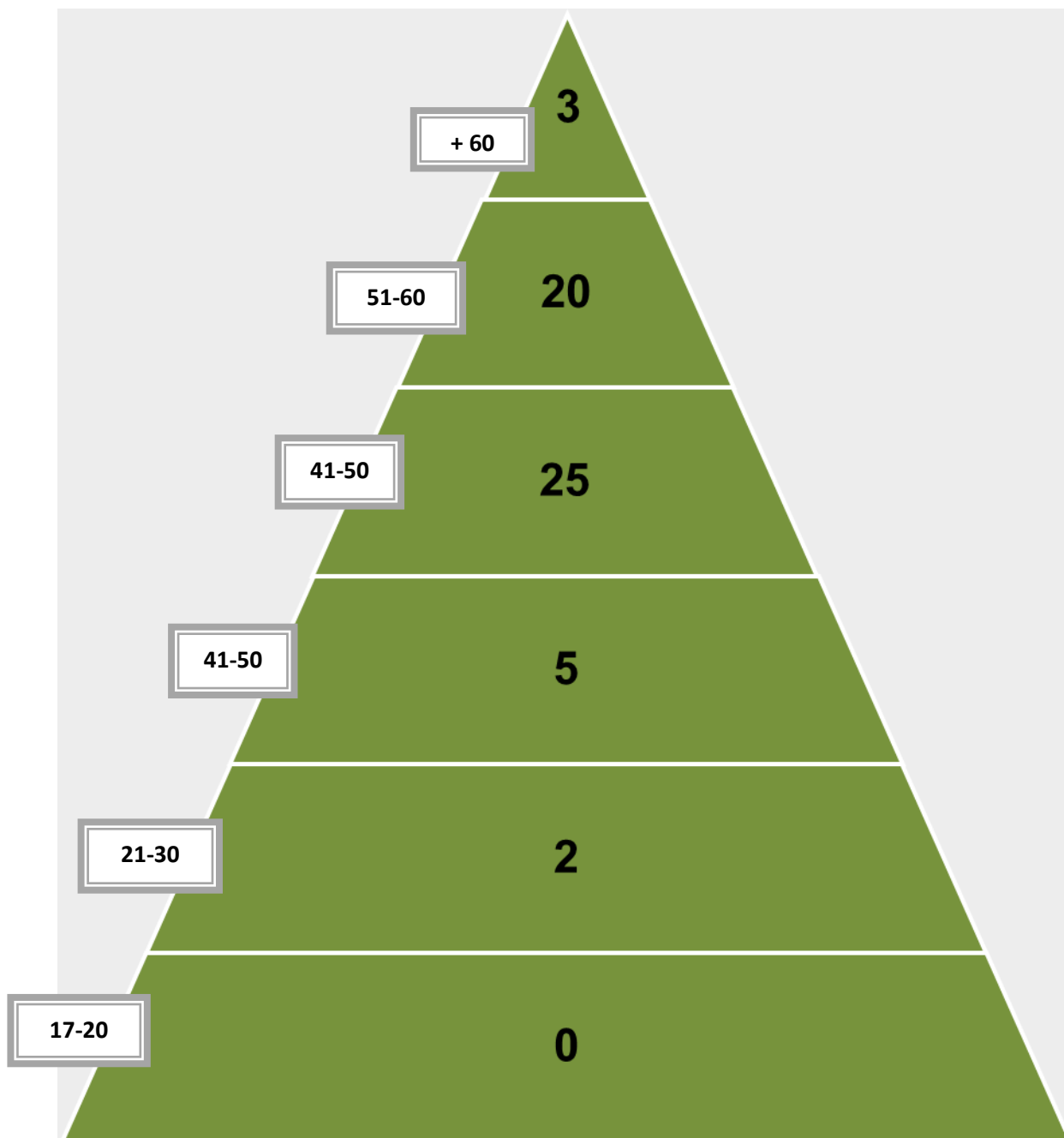


Figura 1

## Anexo 9. Por antigüedad

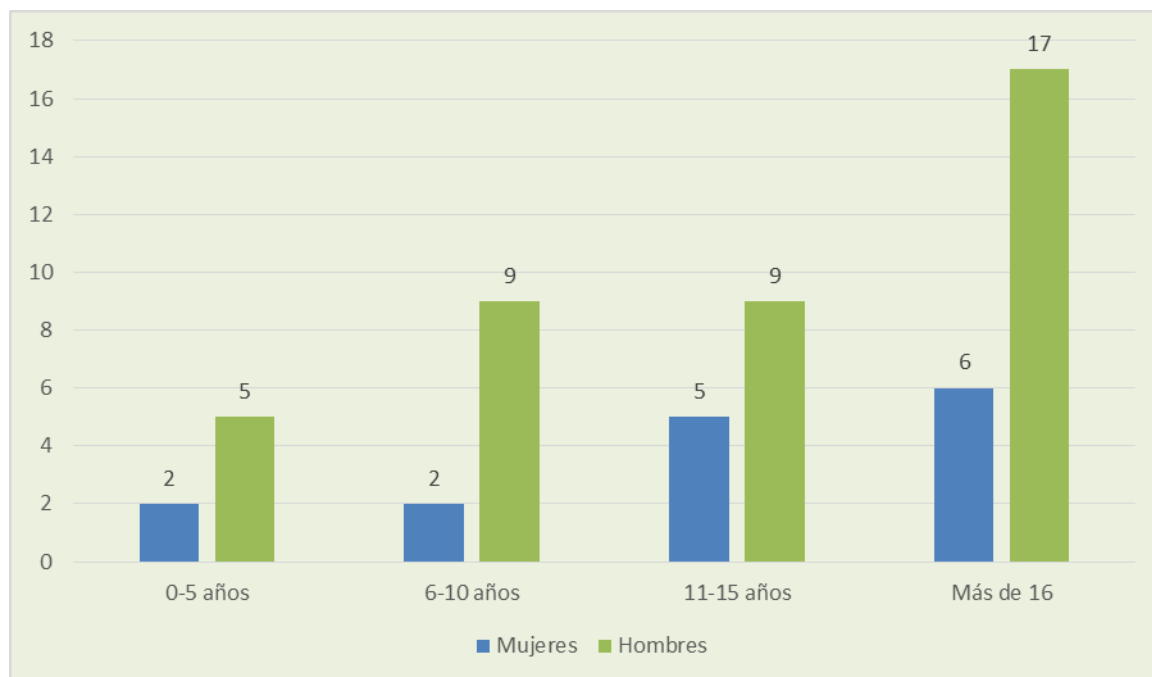


Gráfico 6

## Anexo 10 Cantidad de profesionales por departamentos.

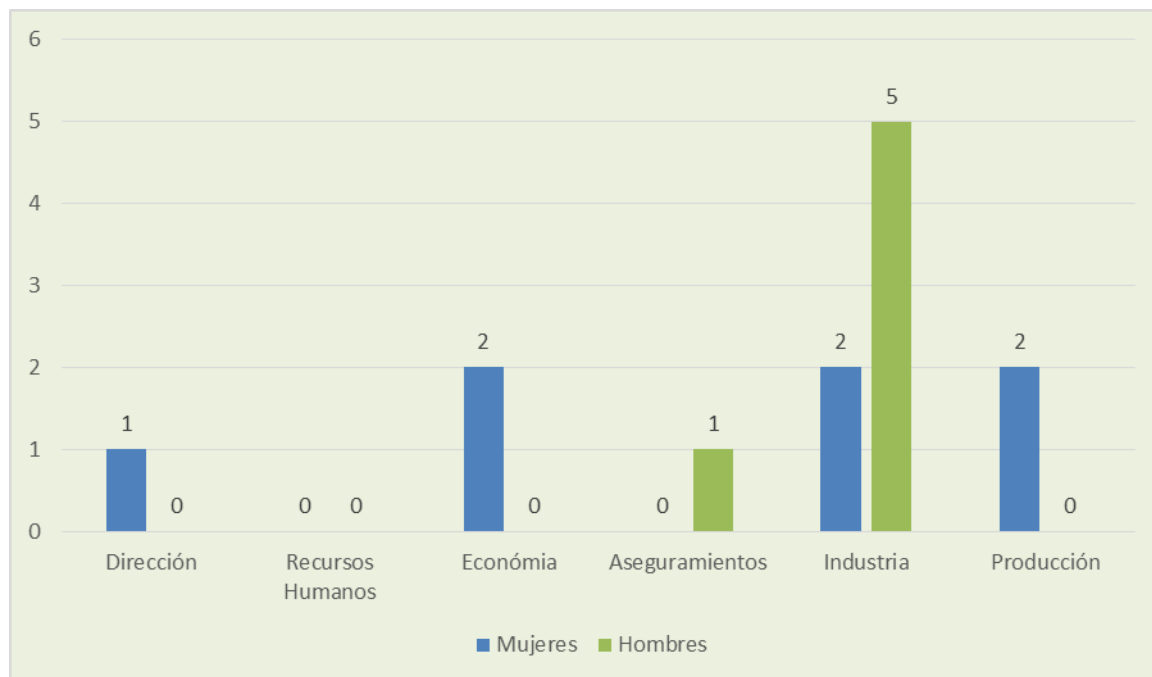


Gráfico 7



## Anexo 11. 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 12. Procesamiento de los datos según los expertos

EXPERTO							
#	G.C.I.	F1	F2	F3	F4	F5	F6
1	9	2	1	2	3	2	3
2	9	3	1	3	3	2	3
3	10	3	1	3	3	2	2
4	7	3	1	3	3	3	3
5	9	3	1	3	3	2	3
6	8	3	1	3	3	3	3
7	8	3	1	3	3	3	3
8	8	3	1	3	3	3	3
9	10	3	1	3	3	2	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 13. Resultado del método de experto

EXPERTO											
#	KC	KA	K		F1	F2	F3	F4	F5	F6	
1	0.9	0.835	0.8675	COMPETENCIA ALTA	0.16	0.4	0.04	0.025	0.16	0.05	
2	0.9	0.76	0.83	COMPETENCIA ALTA	0.1	0.4	0.025	0.025	0.16	0.05	
3	1	0.79	0.895	COMPETENCIA ALTA	0.1	0.4	0.025	0.025	0.16	0.08	
4	0.7	0.7	0.7	COMPETENCIA MEDIA	0.1	0.4	0.025	0.025	0.1	0.05	
5	0.9	0.76	0.83	COMPETENCIA ALTA	0.1	0.4	0.025	0.025	0.16	0.05	
6	0.8	0.7	0.75	COMPETENCIA MEDIA	0.1	0.4	0.025	0.025	0.1	0.05	
7	0.8	0.7	0.75	COMPETENCIA MEDIA	0.1	0.4	0.025	0.025	0.1	0.05	
8	0.8	0.7	0.75	COMPETENCIA MEDIA	0.1	0.4	0.025	0.025	0.1	0.05	
9	1	0.76	0.88	COMPETENCIA ALTA	0.1	0.4	0.025	0.025	0.16	0.05	

Cantidad de expertos con competencia alta: 5

Cantidad de expertos con competencia media: 4

Cantidad de expertos con competencia baja: -

#### Leyenda:

**Kc:** es el coeficiente de Conocimiento

**Ka:** es el coeficiente de Argumentación

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

#### 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 14. 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 ----

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

a) \_\_\_ El salario no se corresponde con el esfuerzo realizado.

b) \_\_\_ El personal que se selecciona generalmente no es el más idóneo para ocupar los puestos de trabajo.

c) \_\_\_ Pobre superación y capacitación de los trabajadores.

d) \_\_\_ No hay nuevas plazas.

e) \_\_\_ Se desconoce el motivo real por el cual las personas se marchan de la empresa.

f) \_\_\_ El proceso de evaluación de los trabajadores no es el más correcto.

g) \_\_\_ Existe carencia en cuanto a los recursos materiales y equipamientos.

h) \_\_\_ Falta de comunicación entre directivos y subordinados.

i) \_\_\_ Problemas de atención al hombre.

- j) \_\_\_ Desmotivación por los resultados del trabajo.
- k) \_\_\_ Malas condiciones de trabajo.
- l) \_\_\_ Alto nivel de fluctuación.
- m) \_\_\_ No se estimula a los trabajadores de forma moral y material.
- o) \_\_\_ Hay un bajo nivel de desarrollo en la empresa.

Muchas gracias por su tiempo y cooperación

## Anexo 15. Matriz de juicio

<b>Causas / Expertos</b>	<b>E1</b>	<b>E2</b>	<b>E3</b>	<b>E4</b>	<b>E5</b>	<b>E6</b>	<b>E7</b>	<b>E8</b>	<b>E9</b>	<b>Rj</b>
Insatisfacción con los salarios	1	1	1	1	1	1	1	1	1	<b>9</b>
Desmotivación con el trabajo	4	4	4	5	4	4	5	4	4	<b>38</b>
Inconformidad con el sistema de estimulación	2	2	2	2	2	2	2	2	3	<b>19</b>
No hay nuevas plazas	6	5	5	5	5	5	6	5	5	<b>47</b>
Carencias de Recursos Materiales y equipamiento	3	3	3	3	3	3	3	3	2	<b>26</b>
Bajo nivel de desarrollo en la empresa	5	6	6	4	6	6	4	6	6	<b>49</b>



## Anexo 16. Nivel de concordancia

<b>Causas</b>	<b>Criterios en Contra</b>	<b>Representación en (%)</b>
Insatisfacción con los salarios	0	0
Desmotivación con el trabajo	2	77,78
Inconformidad con el sistema de estimulación	1	88,89
No hay nuevas plazas	2	77,78
Carencias de Recursos Materiales y equipamiento	1	88,89
Bajo nivel de desarrollo en la empresa	3	66,67







## Anexo 18. Indicadores de salario 2019

2019								
Indicadores	U M	Real año anterior (1)	Plan año analizado (2)	Real año analizado (3)	Cumplimiento del Plan		Dinámica	
					% 3/2	Valor 3- 2	% 3/1	Valor 3-1
<b>Producción de Bienes y servicios</b>	M P	3510432,03	2547882.018	4594749,85	180,34	2046867,83	130,89	1084317,82
<b>Valor agregado</b>	M P	2058329,54	893645,82	2397517,09	268,28	1503871,27	116,48	339187,55
<b>Promedio de trabajadores</b>	U N O	44,00	57,00	48,00	84,21	(9,00)	109,09	4,00
<b>Fondo de salario</b>	M P	30150,34	120932,88	68211,18	56,40	(52721,70)	226,24	38060,84
<b>Productividad</b>	P	46780,22	15678,00	49948,27	318,59	34270,27	106,77	3168,05
<b>Salario Medio</b>	P	685,24	2121,63	1421,07	66,98	(700,56)	207,38	735,83
<b>Gasto/salario por peso de valor de agregado</b>	P	0,0146	0,1353	0,0285	21,06	(0,1068)	195,21	0,0139
<b>Correlación SM /PT</b>	P	0,16	0,98	0,18	18,37	(0,80)	112,50	0,02

### a) Valor agregado Bruto

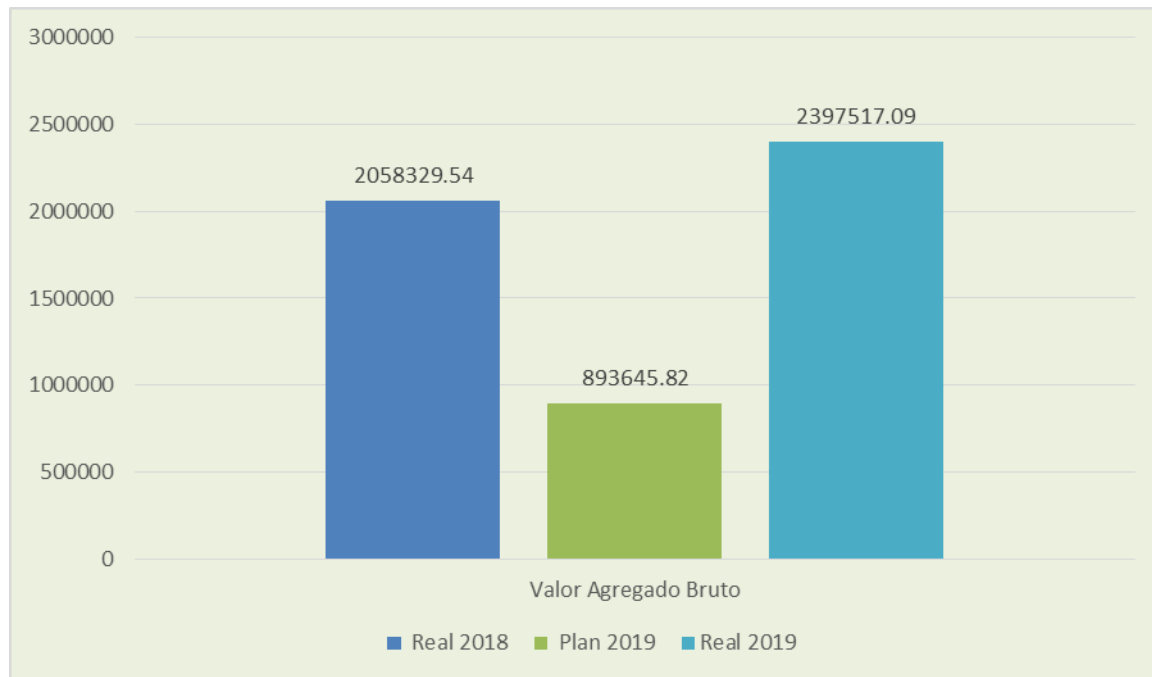


Gráfico 9

## b) Productividad

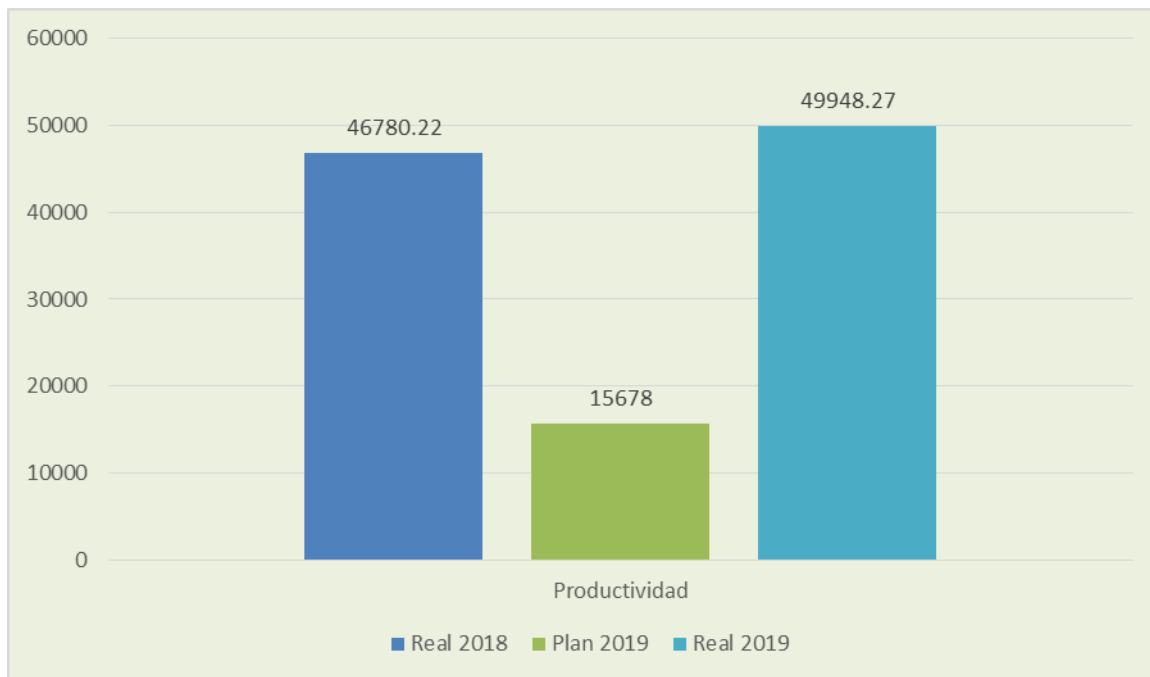


Gráfico 10

### c) Correlación salario medio – productividad

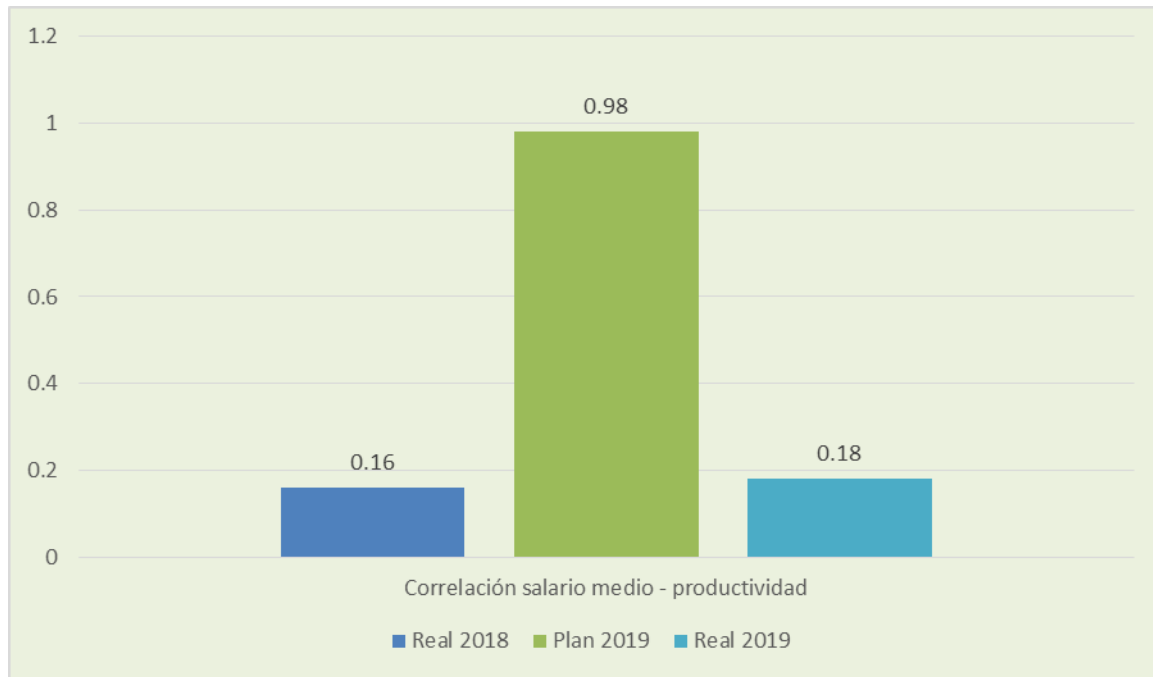


Gráfico 11

#### d) Gasto de salario por peso de valor agregado

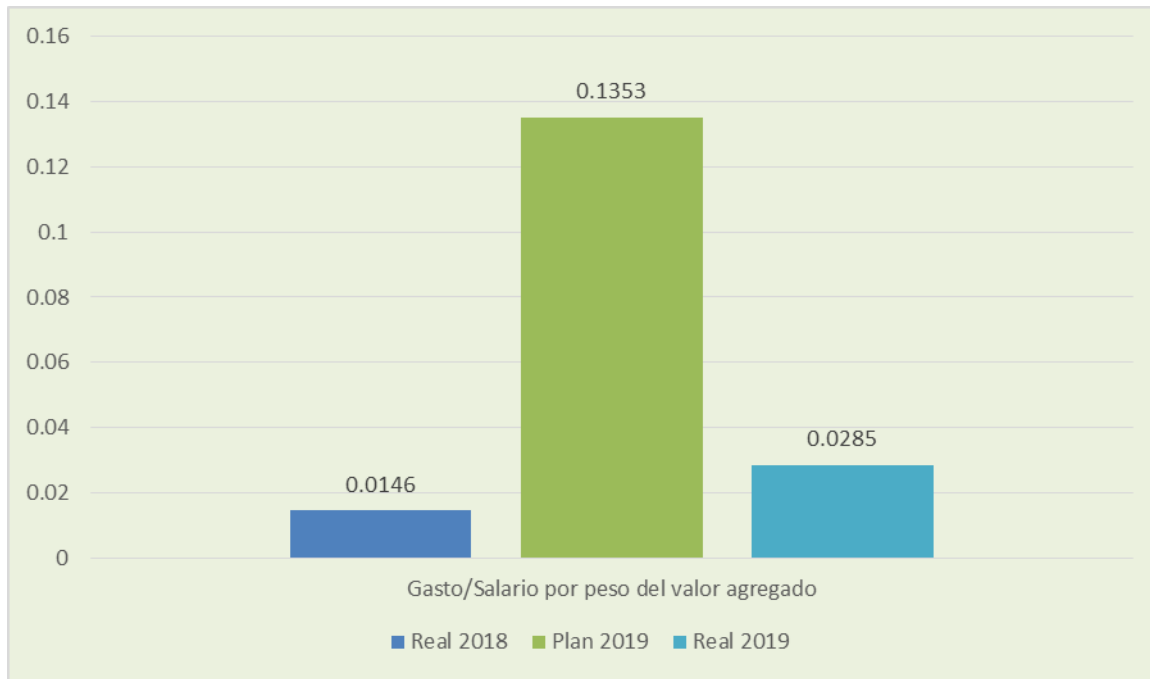


Gráfico 12

## Anexo 19. Indicadores de salario 2020

2020								
Indicadores	U M	Real año anterior (1)	Plan año analizado (2)	Real año analizado (3)	Cumplimiento del Plan		Dinámica	
					% 3/2	Valor 3- 2	% 3/1	Valor 3- 1
<b>Producción de Bienes y servicios</b>	M P	4594749,85	3127472,00	4126060,52	131,93	998588,52	89,80	(468689,33)
<b>Valor agregado</b>	M P	2397517,09	1065355,97	2110751,79	198,13	1045395,82	88,04	(286765,30)
<b>Promedio de trabajadores</b>	U N O	48	55	49	89,09	(6,00)	102,08	1,00
<b>Fondo de salario</b>	M P	68211,18	113110,92	130150,64	115,06	17039,72	190,81	61939,46
<b>Productividad</b>	P	49948,27	19370,11	43076,57	222,39	23706,46	86,24	(6871,70)
<b>Salario Medio</b>	P	121,07	2056,56	2656,14	129,15	599,58	186,91	1235,07
<b>Gasto/salario por peso de valor de agregado</b>	P	0,0285	0,11	0,06	54,55	(0,05)	210,53	0,0315
<b>Correlación SM /PT</b>	P	0,18	0,97	0,58	59,79	(0,39)	322,22	0,40



### a) Valor agregado Bruto

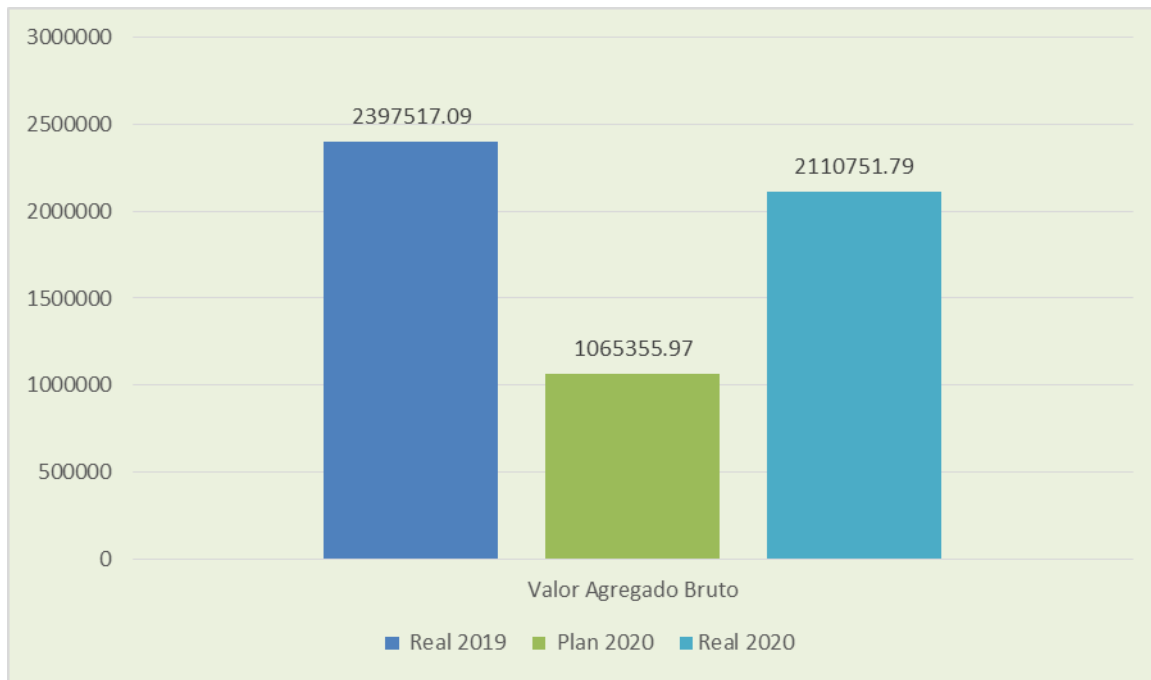


Gráfico 13

## b) Productividad

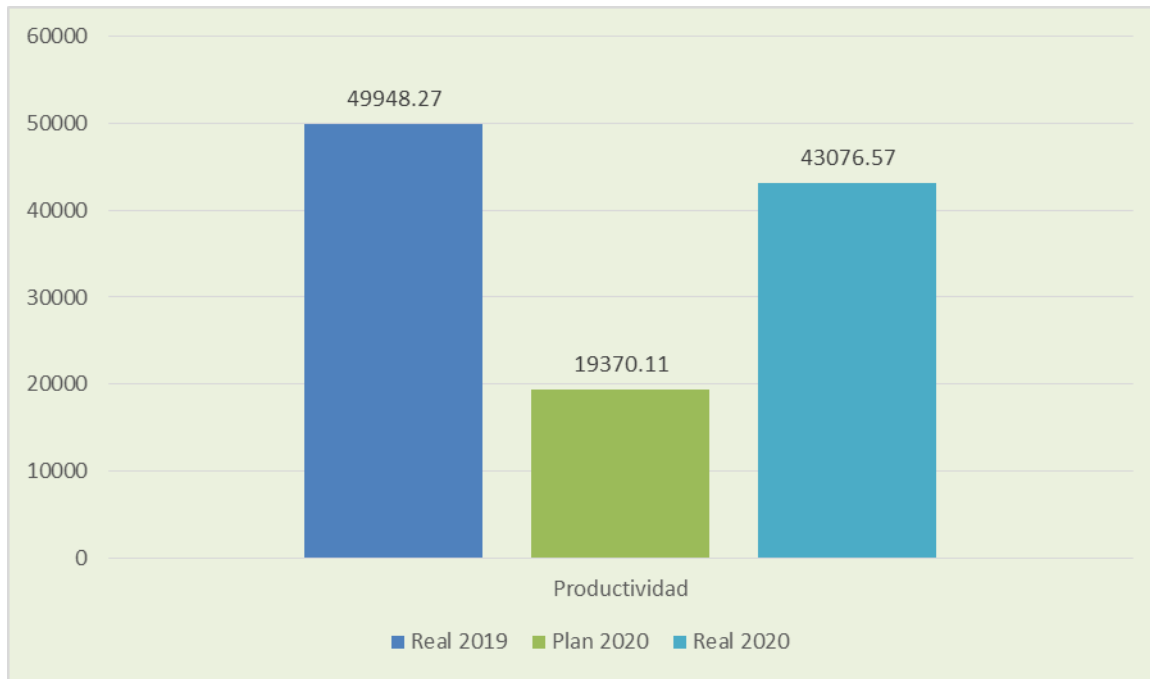


Gráfico 14



### c) Correlación salario medio – productividad

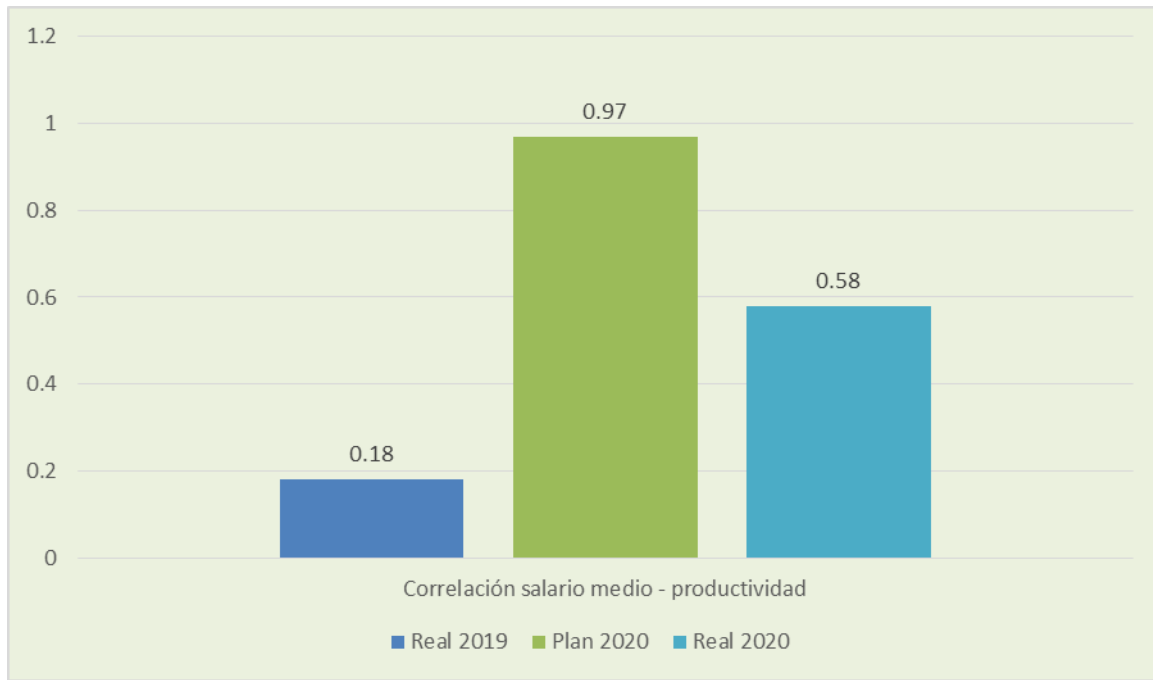


Gráfico 15

#### d) Gasto de salario por peso de valor agregado

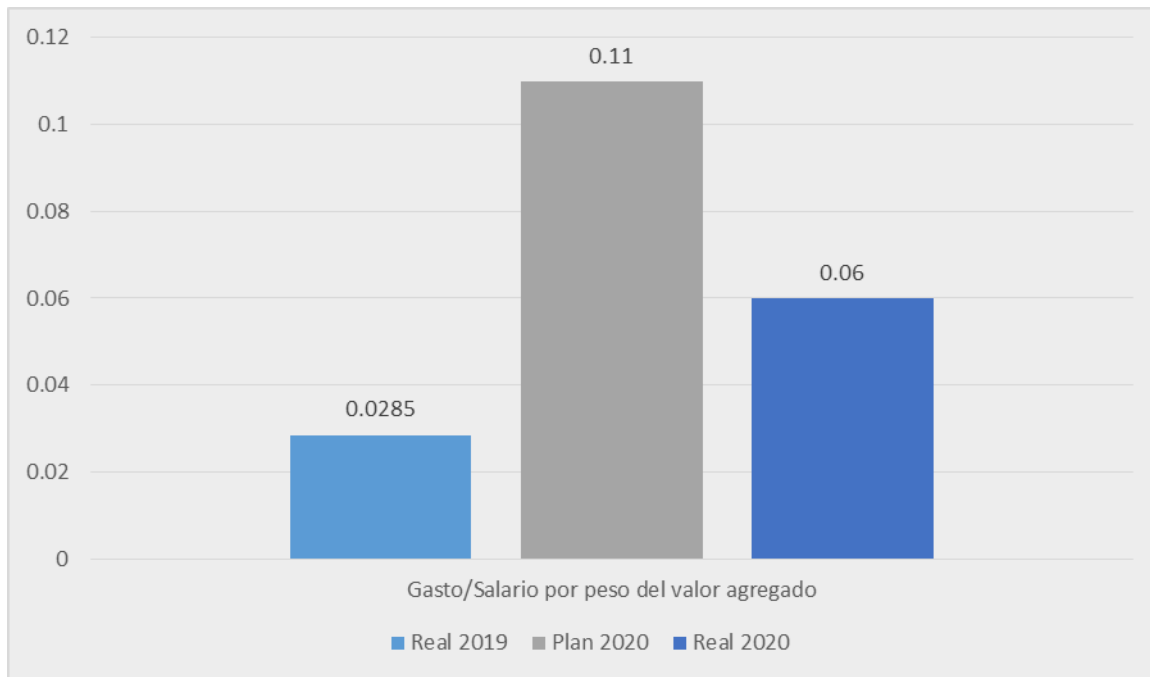


Gráfico 16

## Anexo 20. Indicadores del Fondo de Tiempo Laboral (HD)

Indicadores	U/M	Año 2019	Año 2020
<b>Fondo de tiempo Calendario</b>	Hombres/ días	20959	21137
<b>Fondo de tiempo no laborable</b>	Hombres/ días	5341	5624
<b>Fondo de Tiempo Máximo Utilizado</b>	Hombres/ días	15618	15513
<b>Fondo de Tiempo Utilizado</b>	Hombres/ días	14871	15198
<b>Fondo de tiempo no Utilizado</b>	Hombres/ días	747	560
<b>Autorizaciones administrativas</b>	Hombres/ días	0	0
<b>Enfermedad y accidente común</b>	Hombres/ días	579	244
<b>Accidente de Trabajo</b>	Hombres/ días	0	48
<b>Licencia de Maternidad</b>	Hombres/ días	0	0
<b>Obligaciones estatales y sociales</b>	Hombres/ días	0	0
<b>Ausencias Injustificadas</b>	Hombres/ días	0	0
<b>Autorizados por la legislación vigente</b>	Hombres/ días	168	316



## Anexo 21. Tamaño de la muestra

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

$$n = \frac{\quad}{\quad}$$

$$d^2 (N-1) + 4p \cdot q$$

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  $\alpha$ : 0,05

Sustituyendo los valores en la expresión estadística quedaría:

$$n = \frac{4 \cdot 0,5 \cdot 0,5 \cdot 55}{0,01 \cdot 55 + 1} = \frac{55}{1,54} = 35,71 = 36$$

## Anexo 22. 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
		M M	M	R	B	E
1	¿Se siente satisfecho con el trabajo que realiza?					
2	¿Se siente motivado hacia su trabajo?					
3	¿Tiene posibilidad de decidir cómo y cuándo debe realizar su trabajo?					
4	¿El contenido de su trabajo le permite variar de actividad?					
5	¿Considera que sus jefes son calificados y dirigen correctamente?					
6	¿Existen buenas relaciones de trabajo en el colectivo?					
7	¿El salario que recibe por su trabajo, le permite satisfacer sus necesidades personales?					
8	¿Su salario está de acuerdo con la actividad que realiza?					
9	¿Cuándo plantea un criterio es escuchado por la dirección?					
10	¿El ambiente de trabajo le ofrece seguridad, las áreas están debidamente protegidas?					
11	¿La comunicación en su área la considera?					



## Anexo 23. Resultados del software Spss

Variables	Clasificación							
	Mal	%	Regular	%	Bien	%	Excelente	%
Satisfacción	0	0,0	9	25,0	22	61,1	5	13,9
Motivación	15	41,7	11	30,6	9	25,0	1	2,8
Posibilidad	18	50,0	12	33,3	3	8,3	3	8,3
Contenido	20	55,6	7	19,4	5	13,9	4	11,1
Directivos	0	0,0	6	16,7	6	16,7	24	66,7
Relaciones	0	0,0	2	5,6	16	44,4	18	50,0
Salario	34	94,4	2	5,6	0	0,0	0	0,0
Remuneración	30	83,3	4	11,1	2	5,6	0	0,0
Criterio	1	2,8	9	25,0	20	55,6	6	16,7
Seguridad	0	0,0	4	11,1	22	61,1	10	27,8
Comunicación	1	2,8	2	5,6	13	36,1	20	55,6



## Anexo 24. Nivel de fiabilidad según el software SPSS de la encuesta sobre la satisfacción laboral

### Estadísticos descriptivos

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.
Usted siente satisfacción con el trabajo que realiza?	36	3	5	3,889	0,6223
Usted siente motivación hacia su trabajo?	36	2	5	2,889	0,8873
Usted tiene posibilidad de decidir en su trabajo?	36	2	5	2,75	0,9373
El contenido de su trabajo le permite variar de actividad?	36	2	5	2,806	10,642
Considera que sus directivos dirigen correctamente?	36	3	5	4,5	0,7746
Usted cree que existen buenas relaciones de trabajo en su colectivo?	36	3	5	4,444	0,6068
Su salario le permite satisfacer sus necesidades personales?	36	2	3	2,056	0,2323
Su salario esta de acorde a la actividad que realiza?	36	2	4	2,222	0,5404
Su criterio es escuchado por la dirección?	36	2	5	3,861	0,7232
El ambiente de trabajo le ofrece seguridad?	36	3	5	4,167	0,6094
Cómo usted considera la comunicación?	36	2	5	4,444	0,7346
N válido (según lista)	36				

### Análisis de fiabilidad

#### Escala: todas las variables

		N	%
Casos	Válidos	36	100,0
	Excluidos	0	,0
	(a)		
Total		36	100,0





## Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
0,748	11

## Anexo 25. 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 26. Teoría de Maslow

Clave de procesamiento:

Teoría de Maslow

<b>Necesidades</b>	<b>Preguntas</b>
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

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

## Anexo 27. 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 28. Nivel de fiabilidad según el software SPSS de la encuesta sobre necesidad

### Estadísticos descriptivos

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.
Usted satisface sus necesidades personales?	36	3	5	4,694	0,6684
Usted se siente seguro en su centro de trabajo?	36	4	5	4,861	0,3507
Usted establece relaciones con sus compañeros de trabajo?	36	3	5	4,444	0,6947
Usted ha recibido algún reconocimiento por el trabajo que realiza?	36	3	5	3,778	0,9292
Usted se siente realizado en su centro de trabajo?	36	3	5	3,694	0,9202
N válido (según lista)					
Usted satisface sus necesidades personales?	36				

### -Análisis de fiabilidad

#### Escala: todas las variables

		N	%
Casos	Válidos	36	100,0
	Excluidos	0	,0
	(a)		
Total		36	100,0

#### Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
.693	5



## **Anexo 29. 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 30. 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 31. Resultados del software SPSS

Sub-variable	Clasificación					
	Bien	%	Regular	%	Mal	%
Directivas	30	83,3	5	13,9	1	2,8
Trabajo	20	55,6	12	33,3	4	11,1
Colaboración	3	8,3	24	66,7	9	25,0

Sub-variable	Clasificación					
	Bien	%	Regular	%	Mal	%
Capacitación	32	88,9	4	11,1	0	0,0
Desempeño	26	72,2	9	25,0	1	2,8
Estimulación	0	0,0	3	8,3	33	91,7



## Anexo 32. Nivel de fiabilidad según el software SPSS de la encuesta del clima laboral

### Estadísticos descriptivos

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv.Tp.
Cómo evalúa las acciones directivas de la empresa?	36	1	3	1,194	0,4672
Cómo evalúa la calidad de su trabajo?	36	1	2	1,333	0,4781
Cómo evalúa la colaboración de sus compañeros?	36	1	3	2,167	0,5606
Cómo evalúa la capacitación?	36	1	2	1,111	0,3187
Cómo la evaluación del desempeño?	36	1	3	1,306	0,5248
Cómo evalúa la estimulación?	36	2	3	2,917	0,2803
<b>N válido (según lista)</b>	<b>36</b>				

### Escala: todas las variables

#### Análisis de fiabilidad

	N	%
Casos Válidos	36	100,0
Excluidos	0	,0
(a)		
Total	36	100,0

#### Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
.798	6



### Anexo 33. 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 34. Resultados del software Spss

Variables	No me afecta		Afecta poco		Afecta en alguna medida		Afecta Mucho	
		%		%		%		%
Personalidad	27	75	7	19,4	1	2,8	1	2,8
Motivación	5	13,9	1	2,8	6	16,7	24	66,7
Comunicación	22	61,1	7	19,4	4	11,1	3	8,3
Dirección	27	75,0	3	8,3	6	16,7	0	0
Participación	7	19,4	16	44,4	9	25	4	11,1
Relaciones	28	77,8	7	19,4	1	2,8	0	0
Cultura	30	83,3	4	11,1	2	5,6	0	0
Organización	22	61,1	7	19,4	5	13,9	2	5,6
Estimulación	0	0	0	0	4	11,1	32	88,9
Distribución	5	13,9	9	25	21	58,3	1	2,8
Creencias	32	88,9	4	11,1	0	0	0	0
Edad	18	50	11	30,6	5	13,9	2	5,6
Experiencia	0	0	29	80,6	5	13,9	2	5,6
Instrucción	13	36,1	4	11,1	18	50	1	2,8
Salario	0	0	0	0	0	0	36	100
Raza	36	100	0	0	0	0	0	0
Sexo	36	100	0	0	0	0	0	0

Conflictos	Cantidad	%
Jefes-Subordinados	0	0,00
Subordinados- Subordinados	11	30,56
Ambos	25	69,44



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

### Estadísticos descriptivos

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.
Cómo afecta las diferencias de personalidad?	36	1	4	1,333	0,6761
Cómo afecta el grado de motivación hacia su trabajo?	36	1	4	3,361	10,731
Cómo afecta la comunicación que se emplea en su trabajo?	36	1	4	1,667	0,9856
Cómo afecta la forma en que se dirige en su trabajo?	36	1	3	1,417	0,77
Cómo afecta la participación en la toma de decisiones en su trabajo?	36	1	4	2,278	0,9137
Cómo afecta las relaciones entre compañeros en su trabajo?	36	1	3	1,25	0,5
Cómo afecta la cultura de la empresa en su trabajo?	36	1	3	1,222	0,5404
Cómo afecta la manera en que se organiza su empresa en su trabajo?	36	1	4	1,639	0,9305
Cómo afecta el sistema de estimulación empleado en su trabajo?	36	3	4	3,889	0,3187
Cómo afecta la distribución de los recursos escasos en su trabajo?	36	1	4	2,5	0,7746
Cómo afecta las creencias	36	1	2	1,111	0,3187

religiosas en su trabajo?

Cómo afecta la edad de las personas en su trabajo?	36	1	4	1,75	0,9063
Cómo afecta la experiencia laboral en su trabajo?	36	2	4	2,25	0,5542
Cómo afecta el grado de instrucción en su trabajo?	36	1	4	2,194	0,9804
Cómo afecta el salario que recibe en su trabajo?	36	4	4	4	0
Cómo afecta las diferencias de razas en su trabajo?'	36	1	1	1	0
Cómo afecta las diferencias de sexo en su trabajo?	36	1	1	1	0
<b>N válido (según lista)</b>	<b>36</b>				

### **Análisis de fiabilidad**

#### **Escala: todas las variables**

		N	%
Casos	Válidos	36	100,0
	Excluido	0	,0
	s(a)		
	Total	36	100,0

#### **Estadísticos de fiabilidad**

Alfa de Cronbach	N de elementos
,909	17



### Anexo 36. Matriz de factores internos (MEFI)

N.	Factores internos claves	Ponderación	Clasificación	Resultado ponderado
F1	Predominio del personal directo	0,06	3	0,18
F2	Índice de jerarquización	0,03	3	0,09
F3	Estructura organizativa	0,04	4	0,16
F4	Clima laboral	0,07	4	0,28
F5	Conflicto laboral	0,07	4	0,28
F6	Utilización del fondo de tiempo	0,05	3	0,15
D1	Falta de completamiento de la plantilla	0,09	2	0,18
D2	Personal envejecido	0,08	1	0,08
D3	Salarios y estimulación	0,15	1	0,15
D4	Motivación y satisfacción Laboral	0,09	1	0,09
D5	Ubicación geográfica	0,04	2	0,08
D6	Condiciones de trabajo	0,07	2	0,14
D7	Déficit de profesionales	0,04	2	0,08
D8	Recursos materiales y equipos	0,07	1	0,07
D9	Bajo aprovechamiento de la jornada laboral	0,05	1	0,05
	<b>Total</b>	$\Sigma=1$		<b>2,06</b>





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

<b>N.</b>	<b>Factores externos claves</b>	<b>Ponderación</b>	<b>Clasificación</b>	<b>Resultado ponderado</b>
<b>O1</b>	Capacitación del personal	0.10	3	0.30
<b>O2</b>	Empresa única en la provincia	0.12	4	0.48
<b>O3</b>	Desarrollo de técnicas en la gestión del capital humano en el país	0.07	4	0.28
<b>O4</b>	Organismo priorizado	0.08	3	0.24
<b>A1</b>	Sector no estatal	0.16	1	0.16
<b>A2</b>	Envejecimiento poblacional	0.06	2	0.12
<b>A3</b>	Clientes	0.12	1	0.12
<b>A4</b>	Situación epidemiológica	0.10	2	0.20
<b>A5</b>	Crisis económica mundial	0.11	1	0.11
<b>A6</b>	Recrudescimiento del bloqueo	0.08	2	0.16
	<b>Total</b>	$\Sigma=1$		<b>2.17</b>



## Anexo 38. Matriz DAFO

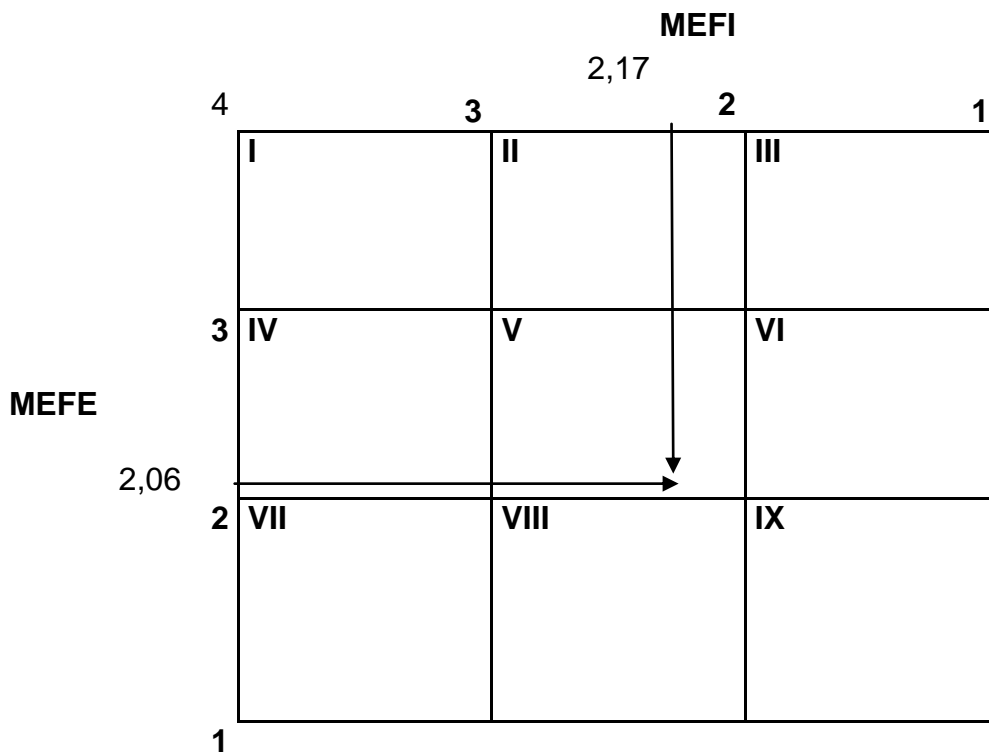
<b>Factores</b>	<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
<b>Internos</b>	1.Capacitación del personal	1. Sector no estatal
<b>Claves</b>	2.Empresa única en la provincia	2. Envejecimiento poblacional
<b>Factores</b>	3.Desarrollo de técnicas en la	3. Clientes
<b>Internos</b>	gestión del capital humano en el	4. Recrudescimiento del bloqueo
<b>Claves</b>	país	5. Situación epidemiológica
	4.Organismo priorizado	6. Crisis económica mundial
<b>Fortalezas</b>	<b>Estrategias ofensivas (FO)</b>	<b>Estrategias defensivas (FA)</b>
1.Predominio del personal directo	-Incentivar el compromiso del personal con la misión y visión de la entidad.	-Desarrollar alternativas que posibiliten la conservación del personal directo a la producción.
2.Índice de jerarquización	-Mantener un bajo índice de jerarquización para evitar la distorsión de las informaciones y mejorar la comunicación entre los jefes y sus subordinados.	-Ejecutar actividades de reconocimientos moral y material a los trabajadores por su buen desempeño en la organización.
3.Estructura organizativa		-Estimular a los trabajadores para que ingresen a los centros de capacitación.
4.Clima laboral		
5.Conflicto laboral		
6.Utilización del fondo de tiempo		
		-Mantener un buen clima laboral y un bajo nivel de conflictos, para obtener altos niveles de eficiencias y eficacia.
<b>Debilidades</b>	<b>Estrategias adaptativas (DO)</b>	<b>Estrategias de supervivencia (DA)</b>
1.Falta de completamiento de la plantilla	-Gestionar con los centros politécnicos, el reclutamiento de la fuerza más joven hacia la organización.	-Perfeccionar los métodos y técnicas correspondientes a los sistemas de pago y estimulación, a partir de la ejecución de un sistema de pago según resultados
2. Personal envejecido		
3. Salarios y estimulación		
4.Motivación y satisfacción	-Promover la motivación y la	



<p>Laboral</p> <p>5. Condiciones de trabajo</p> <p>6. Bajo aprovechamiento de la jornada laboral</p> <p>7. Ubicación geográfica</p> <p>8. Déficit de profesionales</p> <p>9. Recursos materiales y equipos</p>	<p>estimulación moral y material entre el personal.</p> <p>-Aplicar acciones que permitan introducir las nuevas tecnologías para incrementar los niveles de satisfacción y motivación laboral.</p> <p>-Invertir en la compra de materiales de oficina que mejoren las condiciones de trabajo.</p>	<p>de cada trabajador.</p> <p>-Solicitar a la dirección de la empresa la licitación para la comercialización de la producción con otros clientes.</p> <p>-Mejorar las condiciones de trabajo para evitar las salidas hacia el sector no estatal.</p> <p>-Efectuar estudios sistemáticos acerca del envejecimiento del personal.</p> <p>-Acondicionar los locales de trabajo con materiales y recursos necesarios.</p>
--	---	---

---

**Anexo 39. Matriz Interna - Externa.**



## Anexo 40. Formulario base para los cálculos realizados en el trabajo.

➤ **Nivel de Concordancia** =  $(1 - V_n / V_t) * 100$

Donde:

**Vn:** Votos en contra **Vt:** Votos totales

➤ **Porcentaje de Personal Indirecto** =  $(\text{Total Personal Indirecto} / \text{Total Plantilla}) * 100$

➤ **Índice Personal Productivo** =  $\text{Total de Personal Directo} / \text{Total Personal Indirecto}$

➤ **Índice de jerarquización** =  $(\text{Total de Mandos} / \text{Total Plantilla}) * 100$

➤ **Productividad del Trabajo** =  $\text{Valor Agregado} / \text{Promedio de Trabajadores}$

➤ **Valor Agregado Bruto** =  $\text{Margen Comercial} - (\text{Gasto de Materiales} + \text{Servicios Comprados})$

➤ **Salario Medio** =  $\text{Fondo de Salario} / \text{Promedio de trabajadores}$

➤ **K** =  $\text{Índice de variación del Salario Medio} / \text{Índice de variación de la productividad}$

**K:** Coeficiente de correlación Salario Medio – Productividad

➤ **Gasto de Salario x peso de Valor Agregado Bruto** =  $\text{Fondo de Salario} / \text{Valor Agregado Bruto}$

**Z al cuadrado:** distribución normal

➤ **Índice de aprovechamiento de la jornada laboral** =  $(FU / FC) * 100$

Donde:

**FU:** Fondo de tiempo utilizado      **FC:** Fondo de tiempo calendario

➤ **Índice de utilización del fondo de tiempo** =  $(FU / FM) * 100$

Donde:

**FU:** Fondo de tiempo utilizado

**FM:** Fondo de tiempo máximo utilizable

➤ **Índice de ausencias** =  $(FNU / FM) * 100$

Donde:

**FNU:** Fondo de tiempo no utilizado

**FM:** Fondo de tiempo máximo utilizable

➤ **Índice de ausentismo** =  $(\text{Enfermedad} + \text{Autorizaciones Administrativas} + \text{Ausencias Injustificadas}) / FM * 100$

➤ **Coeficiente de turno:**

Coeficiente de trabajo / turno= Suma de los hombres días trabajados en todos los turnos /Hombres-días trabajado en el turno mayor.

➤ **Coeficiente de aprovechamiento del turno:**

Coeficiente de aprovechamiento del régimen de turno= Coeficiente de trabajo por turno / Cantidad de turnos.

➤ **Coeficiente de continuidad:**

Coeficiente de continuidad = Hombres – días en el turno mayor /Hombres - días con el total aprovechamiento.

➤ **Por ciento de incremento de la productividad del trabajo:**

$\% PT = \text{Incremento PT} * 100 / (\% \text{ Incremento de PT} + \% \text{ Incremento T})$

PT: productividad del trabajo

T: promedio de trabajadores