



Universidad de Holguín

"Oscar Lucero Moya"

Facultad de Ciencias Económicas

TRABAJO DE DIPLOMA

***Título: Análisis del aprovechamiento del capital humano
en la Empresa de Semillas Varias de Holguín***

Autora: Sara Iris Estrada Mancebo

Tutor: M.Sc. Margarita Hernández Vila

Consultante: José M. Rodríguez Ochoa

Holguín 2009

DEDICATORIA

A mis queridos padres a quienes les debo todo lo que soy y lograron que nuestro sueño se cumpliera.

A mi hermano por ser un ejemplo de estudiante.

A mis queridos abuelos por darme todo el amor y apoyo.

A todos mis familiares y amigos por ser tan especiales y brindarme su ayuda en todo momento.

A todos aquellos profesores del Departamento de Economía que han contribuido a mi formación a lo largo de toda la carrera.

AGRADECIMIENTOS

A mis padres por el apoyo y la ayuda en el transcurso de mis estudios y la culminación de mi carrera, y por todo el amor que me han brindado a lo largo de mi vida.

A mi tutora por su ayuda y dedicación.

A la profesora Nilsa Ávila Leyva por su dedicación y empeño en la realización de esta investigación.

A todos los trabajadores de la Empresa por su tiempo y apoyo para la culminación del trabajo, y en especial, al consultante y al compañero Amauris Espinosa Fernández por toda la ayuda brindada.

A mis familiares por todo el amor y dedicación brindados en mi vida.

A mis amigos por su apoyo incondicional.

A la Revolución por brindarme todo lo necesario para convertirme en una profesional.

A todas las personas que de una forma u otra me brindaron su ayuda.

Muchas Gracias.

RESUMEN

Uno de los más trascendentales cambios que ocurren en la actualidad es el referido a la gestión del talento humano, donde el conocimiento se vuelve básico y el desafío primordial es la productividad del mismo. Para que el área de recursos humanos pueda agregar valor a la organización, debe desempeñar papeles cada vez más diversos y complejos. El aumento de la productividad del trabajo y de la satisfacción laboral, vinculados a las condiciones de trabajo son objetivos inmediatos de la Gestión de Recursos Humanos.

Con el objetivo de incrementar el aprovechamiento del capital humano en la Empresa de Semillas Varias de Holguín fue aplicado un procedimiento para el análisis de las causas que generan su disminución y se formularon estrategias que deben contribuir al incremento del mismo.

Para el desarrollo de la investigación se emplearon métodos de carácter teórico, como el análisis – síntesis, análisis documental e inducción – deducción, y de los empíricos, entrevistas a trabajadores y directivos, encuestas a trabajadores y el criterio de expertos, los cuales permitieron arribar a conclusiones válidas referidas al objeto de investigación.

Con la investigación se pudo constatar que los indicadores de trabajo y salario reflejan un buen comportamiento a excepción del año 2007. La situación interna del área de recursos humanos es desfavorable, con predominio de debilidades, y la externa es favorable con predominio de oportunidades. Se trazaron estrategias correspondientes a los resultados obtenidos de las diferentes matrices elaboradas, que deben mejorar el aprovechamiento de los recursos humanos en la empresa.

ABSTRACT

One of the most significant changes that take place at present is related to the management of human talent, where knowledge becomes a basic aspect and the main challenge is its productivity. For the area of human resources to add value to organization, it should play more diverse and complex roles. The increase of work productivity and labor satisfaction, closely related to the context of work, are immediate objectives of the Human Resources Management.

A procedure for the analysis of the causes that influence on its decrease was applied. Strategies to its increase were also formulated.

For the development of the investigation theoretical methods like: analysis and synthesis, analysis of documents and induction – deduction were used. Among the empirical ones, interviews to workers and directives, surveys to workers and the experts' approach were also applied, all of them allowed to get valid conclusions related to the object of investigation.

Through the investigation, it could be proved that the indicators of work and salary reflect a good behavior, except in 2007. The inner situation of the area of human resource is not favorable. Weaknesses are predominant the external situation is favorable, with the predominance of opportunities. Different strategies were designed, according to the results obtained. They should help the improvement of human resources of this seed – processing factory.

INDICE

INTRODUCCIÓN	1
DESARROLLO	5
CAPÍTULO 1: FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA DE LOS RECURSOS HUMANOS	5
1.1. El Sistema de Gestión de Recursos Humanos y sus elementos fundamentales	5
1.2. Aprovechamiento del capital humano.....	7
1.2.1. Indicadores de trabajo y salarios	11
1.2.2. Indicadores de la utilización del fondo de tiempo laboral	16
1.2.3. Aprovechamiento del régimen de turno	18
1.3. Variables independientes que influyen en el aprovechamiento del capital humano.....	19
1.3.1. La motivación laboral	19
1.3.2. El clima organizacional	22
1.3.3. La satisfacción laboral	24
1.3.4. El conflicto	27
CAPÍTULO II: PROCEDIMIENTO PARA EL ANÁLISIS DEL APROVECHAMIENTO DEL CAPITAL HUMANO Y SU APLICACIÓN EN LA EMPRESA DE SEMILLAS VARIAS DE HOLGUÍN	29
2.1. Procedimiento para el análisis del aprovechamiento del capital humano en la empresa de Semillas Varias de Holguín.....	29
2.2. Aplicación del procedimiento para el análisis del aprovechamiento del capital humano.....	38
2.2.1. Caracterización de la empresa	38
2.2.2. Análisis del aprovechamiento del capital humano	42
CONCLUSIONES	63
RECOMENDACIONES	65
BIBLIOGRAFÍA.....	66
ANEXOS	

INTRODUCCIÓN

La actividad de Recursos Humanos y su Administración han estado condicionadas desde el surgimiento de la sociedad por la propia acción del hombre, y el tratamiento que se le ha dado como factor fundamental de la actividad empresarial ha variado en el curso de los años. Ambas abarcan un adecuado aprovisionamiento, mantenimiento y desarrollo de las personas en las organizaciones.

Con el surgimiento de la Gestión de Recursos Humanos como resultado de la expansión de la revolución industrial se trató de garantizar que la empresa contara con el personal adecuado. El rápido desarrollo de la industrialización provocó grandes cambios en el campo de los recursos humanos y el mercado de trabajo se fue volviendo más sofisticado; es por ello que el profesional de recursos humanos, poco habituado a esta nueva coyuntura y sin la preparación suficiente para enfrentar la situación, tuvo que improvisar para dar cumplimiento a los objetivos de la organización y al desarrollo de sus operaciones, además de encontrar soluciones para desarrollar los recursos humanos disponibles y estimular cambios en la organización que aumentarían la productividad del trabajo, de forma tal que beneficiara a todos.

Hoy día, nadie cuestiona que en el mundo ocurren cambios a una velocidad e intensidad a veces increíbles. En este contexto la actividad de recursos humanos es una de las que más cambios experimenta. Cuba se encuentra en condiciones de responder a los desafíos que nacen de la era de la información, ya que vela por la formación del Capital Humano que es el recurso más valioso que tiene la nación.

La norma cubana (NC) 3000 referente a la implementación de una Gestión Integrada de Capital Humano constituye un pilar para el mejoramiento continuo de los resultados de las organizaciones al permitirles alcanzar un desempeño laboral superior.

La misma plantea que el capital humano es el conjunto de conocimientos, experiencias adquiridas, habilidades, actitudes, motivaciones, valores y la capacidad que tienen los trabajadores para crear más riquezas con eficiencia.

Por otro lado, el éxito de una empresa depende cada vez más de una gestión eficaz de Recursos Humanos. La tecnología y la estructura pueden copiarse fácilmente, sin embargo, el factor que hace a una empresa diferente (ya sea en el sector industrial o en el de servicio; en el sector público o en el privado) son las personas. La calidad de los empleados de la empresa, el entusiasmo y la satisfacción que tengan con sus

trabajos, y que consideren que el trato que reciben es justo, todo ello influye de manera importante en la producción de una empresa, en la calidad del servicio que proporciona a sus clientes, en su reputación y supervivencia.

Los aspectos antes mencionados referidos a la Gestión de los Recursos Humanos se manifiestan en Cuba y en particular en la provincia de Holguín. Como parte del análisis del aprovechamiento del capital humano, se realizaron entrevistas con directivos y trabajadores de la empresa (ver anexo 1), que permitieron determinar que existían problemas en este sentido, lo que provocaba una disminución en el aprovechamiento del capital humano en la Empresa de Semillas Varias de Holguín, la cual juega un papel de gran importancia dentro del desarrollo económico de la provincia.

Por lo antes expuesto se decidió llevar a cabo esta investigación con el **título**: Análisis del aprovechamiento del capital humano en la Empresa de Semillas Varias de Holguín.

En este sentido se ha identificado el siguiente **problema científico**: ¿Cómo contribuir a una mejor Gestión de los Recursos Humanos a través de un mayor aprovechamiento del capital humano en la Empresa de Semillas Varias de Holguín?

El **objeto de investigación** se enmarca en el Sistema de Gestión de Recursos Humanos, el cual determina como **campo de acción** el Aprovechamiento del capital humano.

Se propone como **objetivo**: Analizar las causas que influyen en el bajo aprovechamiento del capital humano y formular estrategias que contribuyan a incrementar el aprovechamiento del mismo en la Empresa de Semillas Varias de Holguín.

Se asume como **hipótesis** de la investigación lo siguiente:

El análisis de las causas que influyen en el bajo aprovechamiento y la elaboración de estrategias, contribuirá al mejor aprovechamiento del capital humano en la Empresa de Semillas Varias de Holguín.

Para el desarrollo de la investigación se proponen las siguientes **tareas**:

1. Elaborar el marco teórico contextual de la investigación.

2. Aplicar un procedimiento para analizar las causas que generan la disminución del aprovechamiento del capital humano.
3. Analizar e interpretar los resultados obtenidos a partir del procedimiento aplicado.
4. Formular estrategias que contribuyan a incrementar el aprovechamiento del capital humano.

En el trabajo se utilizaron diferentes **métodos** de investigación entre los que se pueden citar, de los métodos teóricos, fundamentalmente:

- Análisis Histórico – Lógico: para estudiar la evolución de la Gestión de los Recursos Humanos, así como el comportamiento de los indicadores del aprovechamiento en el período analizado y las leyes generales que influyen en ello.
- Análisis - Síntesis: para el estudio de los elementos fundamentales del Sistema de Gestión de los Recursos Humanos y de éste como un todo, y el comportamiento de los diferentes indicadores del aprovechamiento del capital humano y de éste de modo general.
- Inducción – Deducción: para el estudio de la motivación, la satisfacción, el clima organizacional y el conflicto, a partir de los resultados de las encuestas aplicadas a la muestra de trabajadores, se concluye el estado actual de estas variables en la organización.
- Hipotético – Deductivo: para arribar a conclusiones a partir de la hipótesis, determinar por medio del procedimiento aplicado las causas que influyen en el aprovechamiento del capital humano y diseñar estrategias para su incremento.
- Análisis Documental: en el análisis de expedientes de los trabajadores, planes de trabajo y salario, estados financieros, diseño estratégico de la organización, etc.

Y de los empíricos se utilizaron:

- Entrevistas a trabajadores y directivos: para realizar el diagnóstico preliminar.
- Encuestas a trabajadores: para realizar el diagnóstico preliminar y el estudio de las variables independientes que influyen en el aprovechamiento del capital humano: motivación, satisfacción, clima laboral y conflicto.
- Criterio de expertos: para la confección del diagrama de Ishikawa.

Los procedimientos y métodos estadísticos se emplearon para:

- La medición de los distintos indicadores y variables analizadas.
- El cálculo de la muestra y del coeficiente de concordancia mediante el procesamiento de la matriz de juicio.
- El procesamiento de los resultados de las encuestas.

La **estructura** del trabajo está conformada por:

Introducción, dos capítulos, conclusiones, recomendaciones, bibliografía y anexos.

En la introducción se presenta el diseño de la investigación.

En el Capítulo I se presenta la Fundamentación Teórica del Sistema de Gestión de Recursos Humanos y de la Variable Aprovechamiento.

En el Capítulo II se incluye el procedimiento para el análisis del aprovechamiento del capital humano y su aplicación en la Empresa de Semillas Varias de Holguín.

La **relevancia** del trabajo se pone de manifiesto en que:

- Es un material que puede servir de consulta a futuras investigaciones.
- Se utiliza un procedimiento que permite identificar las causas del bajo aprovechamiento del capital humano.
- Se proponen estrategias que contribuyen a incrementar el aprovechamiento del capital humano en la Empresa de Semillas Varias de Holguín.

DESARROLLO

CAPÍTULO 1: FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA DE LOS RECURSOS HUMANOS

1.1.El Sistema de Gestión de Recursos Humanos y sus elementos fundamentales

El desarrollo alcanzado por la producción y los servicios en las últimas décadas, ha complejizado los procesos de administración, lo que ha condicionado el desarrollo de la teoría sobre la Gestión de los Recursos Humanos, como elemento indispensable para la elevación, no sólo del rendimiento, sino de la motivación y el compromiso de los individuos por el cumplimiento de sus metas individuales y colectivas.

Por lo que se precisa conocer el análisis de los diferentes modelos de Gestión de Recursos Humanos existentes. Estos modelos abarcan funciones como el inventario de personal, la evaluación del potencial, el análisis y descripción de los puestos, investigación de mercado, de mano de obra, el reclutamiento y la selección, la planificación de recursos humanos, el entrenamiento y desarrollo, evaluación del desempeño, compensación, beneficios salariales, higiene y seguridad y auditoria de recursos humanos.

La mayoría de los autores sobre la base de estas funciones enuncian los subsistemas y los elementos que los componen, según sus puntos de vista.¹

I. Sistema de Gestión de Recursos Humanos de la Corporación Andina de Fomento (CAF)

La institución latinoamericana de estudios empresariales, plantea la necesidad de cambiar los enfoques tradicionales de administración de personal por otros enfoques, determinados por las características del entorno donde operan las empresas en la actualidad.

Para que los recursos humanos contribuyan efectivamente al proceso de mejoramiento, es necesario trabajar con tres variables de las cuales depende la

¹ Velásquez Zaldivar, Reynaldo. Temas de Gestión de Recursos Humanos. Modelos contemporáneos de Gestión de los Recursos Humanos. Teorías expuestas por el autor. Holguín 2000.

efectividad de los recursos humanos: la habilidad, la motivación y la flexibilidad o adaptación al cambio.

Estas tres variables tienen que operar de forma simultánea, pues de lo contrario la efectividad del trabajo disminuye. Esto es crucial para el sistema de gestión de los recursos humanos, que se debe integrar por los siguientes subsistemas:

1- El subsistema de puestos y cargos es el encargado de la definición de los perfiles genéricos, incorporando funciones de mejora, control y mantenimiento, expuesto a cambios o modificaciones permanentes.

2- Subsistema de entrenamiento y desarrollo: se entiende por entrenamiento, a la formación para operar máquinas, brindar instrumentos para asegurar el proceso de mejoramiento continuo, y garantizar el mantenimiento de los equipos, atenderlos y rotar por diferentes puestos de trabajo, facilitando esto, los cambios en las estructuras de trabajo.

3- Subsistema de retribución y reconocimiento: debe estructurarse sobre la base de compartir los beneficios del proceso de mejora, de estimular la permanencia como condición de acumulación de capacidad desarrollada.

4- Subsistema de evaluación: incluye la capacidad de cooperación, conocimientos del trabajador, aportes realizados tanto al mejoramiento del proceso como al incremento de la calidad y desarrollo con iniciativas propias.

5- Subsistema de selección: este subsistema persigue los siguientes objetivos:

- ❖ Búsqueda de personal, orientado por la visión de la empresa (planificación de largo alcance).

- ❖ Buscar personas con posibilidades de desempeñarse en la organización.

- ❖ Seleccionar recursos humanos con capacidades para trabajar en equipo y realizar contribuciones a la empresa y al mismo tiempo con potencial para aprender y desarrollarse.

6- Subsistema de participación: debe permitir estimular la participación de los trabajadores tanto en el diseño de su puesto como en la búsqueda e implantación de mejoras y lograr la cooperación con el sindicato.

Se puede señalar como aspecto positivo, el peso que se le otorga al subsistema de entrenamiento y desarrollo. Este constituye la vía principal para lograr la flexibilidad, e integralidad del recurso humano, permitiendo desarrollar procesos de mejora continua, incrementando los niveles de calidad, productividad y competitividad en la empresa.

II. Modelo de Idalberto Chiavenato (1993)

Para este autor la Administración de los Recursos Humanos está constituida por subsistemas interdependientes, estos subsistemas son los siguientes:

- 1) **Subsistema de alimentación** de recursos humanos: Es aquel que incluye la investigación de mercado, la mano de obra, el reclutamiento y la selección.
- 2) **Subsistema de aplicación** de recursos humanos: Incluye el análisis y descripción de los cargos, integración o inducción, evaluación del mérito o del desempeño, movimiento de personal (tanto en el sentido vertical como en el horizontal o diagonal).
- 3) **Subsistema de mantenimiento** de recursos humanos: Es el que incluye la remuneración (administración de salarios), planes de beneficios sociales, higiene y seguridad en el trabajo, registros y controles de personal.
- 4) **Subsistema de desarrollo** de recursos humanos: Incluye el entrenamiento y los planes de desarrollo de personal.
- 5) **Subsistema de control** de recursos humanos: Es aquel donde se incluye el banco de datos, sistemas de información de recursos humanos (recolección de datos, tratamiento de los mismos, estadísticas, registro, informes, mapas y demostraciones) y auditorías de recursos humanos.

Estos subsistemas componen un proceso a través del cual los recursos humanos son captados, atraídos, aplicados, mantenidos, desarrollados y controlados por la organización, el proceso no sigue necesariamente la secuencia antes expuesta, estos varían de acuerdo a la organización y dependen de factores ambientales, organizacionales, humanos, tecnológicos, son extraordinariamente variables, aunque interdependientes y el hecho de que uno de ellos cambie en una dirección no significa que los otros cambien también en la misma dirección y en la misma medida.

1.2. Aprovechamiento del capital humano

El ser humano fue considerado por mucho tiempo como objeto de explotación y obtención de riquezas mediante el trabajo forzado y la dominación de clases. El desarrollo social y el surgimiento de los sistemas de escolarización y enseñanza, ayudaron a la transformación de esta realidad despertando la conciencia de hombres y mujeres con relación a su posición activa y creadora dentro del mundo en que viven. Las clases con el poder sobre los medios de producción no tardaron en

ver a la educación como una de las inversiones más importantes y necesarias, por cuanto dotaría al hombre de preparación, adiestramiento, habilidades, conocimientos, aptitudes, destrezas, en fin, de un capital.

En Cuba, desde el comienzo del proceso revolucionario, la educación sufrió transformaciones trascendentales. Era imprescindible la preparación cultural, intelectual y laboral del pueblo, como única vía para desarrollar el país desde todo punto de vista. Poco a poco se fueron elaborando los programas de estudio de todos los niveles de enseñanza; se crearon nuevos planteles en zonas donde la educación era nula; los niños y adultos con necesidades educativas especiales encontraron un espacio de aprendizaje dentro de la escuela cubana y se intensificaron los programas de preparación y formación de maestros.

"Se asume que el capital humano se entiende como la inversión en dar conocimientos, formación e información a las personas; esta inversión permite a la gente dar un mayor rendimiento y productividad en la economía moderna y aprovecha el talento de las personas." ²

El aprovechamiento óptimo del capital humano en las empresas es visto desde tres dimensiones importantes, cada una con determinados indicadores, que es de gran importancia tenerlos en cuenta, estos se resumen a continuación.

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

² [http:// implicacionessocialesv.blogspot.com/](http://implicacionessocialesv.blogspot.com/) Implicaciones sociales del insuficiente aprovechamiento del capital humano en el sistema empresarial.

La gestión adecuada de los RH, la continua preparación y formación de los mismos, la explotación al máximo de las potencialidades intelectuales, técnicas laborales del personal y la posibilidad de fomentar una personalidad versátil con relación a ellas, son cuestiones vitales en la vida productiva y social de cualquier empresa.

Cada trabajador debe ser capaz de enriquecer su capital humano a partir de la práctica cotidiana o mediante cursos de capacitación o superación dentro o fuera del puesto de trabajo, lo que debe ser organizado, controlado y dirigido por los mandos de dirección mediatos e inmediatos.

Desde el punto de vista económico al contar con el personal calificado se pueden explotar a fondo las potencialidades tecnológicas de las más modernas técnicas; lo que conlleva a una mayor productividad, desarrollo, eficiencia y por ende, mayor desarrollo social; las empresas alcanzan mayor competitividad y la enseñanza postgraduada se hace considerablemente rentable para ellas.

En el caso concreto de Cuba el capital humano representa un por ciento importante en el mantenimiento de las conquistas de la Revolución y el desarrollo de una economía basada en los servicios. El país no cuenta con considerables recursos naturales, financieros o energéticos, por lo que toda su riqueza está depositada en el valor realizado que cada día adquiere la educación y la cultura como medios claves de transmisión y creación de conocimientos.

Por otro lado, el sistema diseñado en cada entidad coloca en su centro la efectiva participación de los trabajadores para incrementar la productividad, mediante la idoneidad y las competencias laborales, la organización del trabajo, la disciplina, la capacitación, la estimulación moral y material, las condiciones de trabajo seguras, la evaluación del desempeño, la comunicación y el autocontrol de la actividad.

Luchar por preservar al máximo la integridad del capital humano, su eficiencia y abogar por incrementarlo constantemente, es tarea prioritaria que se debe proponer cada colectivo laboral de una empresa.

Existen factores internos que pueden propiciar el insuficiente aprovechamiento del capital humano, entre los que se encuentran:

- Deficiente gestión de los recursos humanos de la empresa.
- Deficiencias en la determinación de necesidades de capacitación.
- Inexistencia de la superación periódica y sistemática del capital humano.

- Los mandos de dirección mediatos e inmediatos tienen dominio en la administración del capital financiero y tecnológico, pero no están debidamente preparados en la gestión de los recursos humanos.
- Los trabajadores sienten que no se toman en cuenta sus criterios en cuanto los modos de producción o estilos de dirección.
- Las relaciones entre las empresas y las escuelas ramales.
- No hay evaluación (diagnóstico) sistemática del capital humano.

El insuficiente aprovechamiento del capital humano conlleva a tener implicaciones sociales tales como:

- La mayoría de las aspiraciones de los trabajadores se mueven en el orden económico - laboral sin manifestar relación con el capital humano que se posee, aunque en el caso de los mandos de dirección se refieren algunas de índole personal y familiar.
- Los trabajadores comienzan a subvalorar la superación y capacitación. No ven el conocimiento como nueva fuente de generación de riquezas materiales.
- El entorno comunitario se muestra insatisfecho con el capital humano que genera y desarrolla la empresa.
- La influencia en la familia a partir del capital humano que se posee se comporta adecuada o insignificante.
- El reconocimiento e influencia social debido al capital humano que poseen los trabajadores es desigual en sentido general.
- La movilidad social de los trabajadores partiendo de su capital humano se comporta de forma ascendente, estable o inestable.

De lo anterior se puede concluir que la inversión en capital humano produce menos gastos y mayores ingresos cuando se trabaja en función de fortalecer el capital humano del trabajador desde el mismo puesto trabajo. Llevar a cabo su óptimo aprovechamiento genera satisfacción laboral, familiar y social.

Además, se debe lograr establecer una interrelación estrecha entre los centros de capacitación y las empresas, para propiciar una mejor estrategia de preparación del personal y la determinación de sus necesidades de capacitación.

El ser humano, sus conocimientos, habilidades, destrezas, normas de conducta, valores morales, éticos y estéticos, capacidades y competencias, son el único y principal capital con el que cuenta cualquier país para llevar a cabo su desarrollo.

1.2.1. Indicadores de trabajo y salarios

La necesidad y la importancia económica que reviste el análisis de la utilización de los recursos laborales y del salario están presentes en los indicadores de trabajo y salarios, uno de gran importancia es la productividad del trabajo, que expresa el grado de eficiencia del empleo del trabajo vivo en la producción material.

"De este hecho se deriva que la tarea fundamental del análisis del trabajo y los salarios está encaminada a la búsqueda incesante de las reservas internas de elevación de la productividad del trabajo y de las vías de su utilización ulterior." ³

➤ Producción mercantil

Es la 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.

La producción mercantil abarca todas las actividades económicas de producción de bienes y servicios que realiza la empresa.

La producción mercantil en valor debe superar sus costos, incluyendo el salario gastado.

Su cálculo se puede explicar de la siguiente forma:

Para las actividades de producción de bienes elaborados en la misma empresa es:
Ventas netas de producción, menos la disminución, más el aumento de la variación del saldo de la producción terminada (a precio de venta), menos los impuestos por las ventas.

➤ Productividad del trabajo

Según la NC 3000 la productividad es el grado de eficiencia del trabajo vivo concretada a través de diferentes indicadores. Expresa la relación entre los volúmenes de producción y los gastos de trabajo en que se incurre para lograrlo, tomando en consideración la calidad requerida y el nivel medio de habilidad e intensidad que existen en la sociedad. Es favorable cuando su ritmo de crecimiento supera el salario medio.

³ Carralero Portelles, Yordanka. Análisis del Aprovechamiento del Capital Humano en la UEB de la ECOPP de Holguín. Trabajo de Diploma. Universidad de Holguín. 2008.

Constituye uno de los principales indicadores que permite medir el crecimiento económico, por lo que asumir que es necesaria su mejora, es indispensable su medición, para identificar niveles de desarrollo y de avances, y determinar estrategias de mejoramiento, formas de gestión y organización de la producción, mediante la motivación de la organización y participación de los trabajadores, lo que conlleva a una mejora continua.

Existen tres criterios comúnmente utilizados en la evaluación del desempeño de un sistema, los cuáles están muy relacionados con la calidad y la productividad: eficiencia, efectividad y eficacia. Sin embargo a veces, se les mal interpreta, mal utiliza o se consideran sinónimos; por lo que se considera conveniente puntualizar sus definiciones y su relación con la calidad y la productividad.

Eficiencia: Se le utiliza para dar cuenta del uso de los recursos o cumplimiento de actividades con dos acepciones: la primera, según la NC 3000, como la relación entre los resultados alcanzados y los utilizados, la segunda, como “grado en el que se aprovechan los recursos utilizados transformándose en productos”.⁴

Efectividad: Es la relación entre los resultados logrados y los resultados propuestos, o sea permite medir el grado de cumplimiento de los objetivos planificados. La NC 3000 plantea que es la capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera. La efectividad se vincula con la productividad a través de impactar en el logro de mayores y mejores producciones (según el objetivo); sin embargo, adolece de la noción del uso de recursos. No obstante, este indicador sirve para medir determinados parámetros de calidad que toda organización debe preestablecer y también para poder controlar los desperdicios del proceso y aumentar el valor agregado.

Eficacia: Valora el impacto de lo que se hace. Según la NC 3000 es el grado en que se realizan las actividades planificadas y se alcanzan los resultados planificados. No basta con producir con 100% de efectividad la producción 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. Como se puede deducir, la eficacia es un criterio muy relacionado con lo que se ha definido como calidad (adecuación al uso, satisfacción del cliente).

⁴ NC. 3000:2007 SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRADA DE CAPITAL HUMANO—VOCABULARIO. NOTA Definición basada en el discurso de Fidel Castro Ruz, Presidente de los Consejos de Estado y de Ministros de la República de Cuba, pronunciado en la primera graduación de la Escuela Latinoamericana de Medicina, el 20 de agosto de 2005.

Estos tres indicadores no pueden ser considerados de forma independiente, ya que cada uno brinda una medición parcial de los resultados.

Existen disímiles 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 esta relación es:

$$\text{Productividad} = \frac{\text{Valor Agregado}}{\text{Promedio de Trabajadores}}$$

➤ **Valor agregado bruto**

Para el cálculo del valor agregado bruto se considera el nivel de actividad de la empresa expresada en pesos y se determina restándole a la producción bruta el valor de los gastos de materias primas, materiales, combustible, energía, servicios prestados por terceros, etc.

Para poder incrementar el valor agregado se hace necesario producir lo que el mercado (cliente) valora y hacerlo con el menor consumo de recursos, todo lo cual permitirá reducir los costos y por ende incrementar los beneficios, haciendo la organización más productiva.

➤ **Promedio de trabajadores**

Se consigna como el número de trabajadores que, como promedio, utiliza el centro informante para realizar las tareas correspondientes al plan de producción o servicios durante el período que se informa (anual).

Para su determinación se debe partir del número de trabajadores de la entidad en su registro. Se debe tener presente que dichos trabajadores no tengan un contrato de trabajo con otra entidad, por donde controlan su expediente laboral y formen parte del registro de trabajadores de la misma (doble o múltiple contratación). Al número de trabajadores de la entidad se deben adicionar todas las 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 e indirecta, y los trabajadores que se encuentran en cursos de capacitación cuyos pagos no constituyen salarios.

➤ **Fondo de salario**

"Es la partida de gasto planificada por cada organización destinada al pago del salario en correspondencia con la cantidad, la calidad del trabajo y el promedio de trabajadores." ⁵

Este indicador se establece en las empresas de forma centralizada. De la utilización racional de los recursos que la empresa dispone para el pago del salario dependerá, en gran medida, la eficiencia económica.

Comprende el ingreso en moneda nacional (excluye el CUC) que reciben los trabajadores por el pago (incluidos o no en el registro) en correspondencia con la cantidad y calidad del trabajo aportado 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 solo 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 de la producción. Este indicador debe ser inferior al VAB.

Dentro del mismo se consideran los pagos por tarifas salariales establecidas por la legislación vigente, los incrementos de cualquier tipo en las tarifas salariales, la asignación por ocupar cargos de dirección y por años de servicios; los pagos por ausencia retribuidas por el cumplimiento de obligaciones estatales y sociales, las autorizaciones por las legislaciones vigentes y el descanso retribuido acumulado; el pago a los trabajadores enviados a estudiar y que de acuerdo con la legislación se les paga del fondo de salario; el pago a los trabajadores que laboran temporal u ocasionalmente, en la agricultura, construcción y en otras entidades, siempre que su salario corresponda ser pagado por su empresa o unidad presupuestada; el pago al trabajo realizado por fuerza que, sin estar incluidas en el registro del centro informante participan en sus actividades, trasladando la remuneración por el trabajo realizado a las organizaciones u organismos de procedencia por su aporte al presupuesto; el pago por simultaneidad de oficio; el pago a estudiantes movilizados durante vacaciones, incluido el 9,09 %; los ingresos en moneda nacional provenientes de la aplicación de los pagos, estimulación por los resultados del trabajo; el pago adicional por el coeficiente de interés económico; el salario que obtienen aquellos trabajadores que forman parte del registro de la entidad por

⁵ Idem

haber realizado actividades laborales en representación de la misma o haber prestado servicios valiéndose de la explotación de medios de trabajo, equipos e instalaciones de estas. Estos ingresos constituyen salarios.

➤ **Salario medio**

Es el importe de las retribuciones directas devengadas como promedio por un trabajador de acuerdo con la cantidad y la calidad del trabajo aportado. Su ritmo de crecimiento debe superar el de la productividad. Su incremento debe estar correspondido por el aumento de la producción a cuenta del aumento de la productividad. Se usa para medir el nivel salarial de los trabajadores de la organización o de un grupo en un período de tiempo determinado, generalmente un año.

Para detectar las causas de la desviación del salario medio anual se tiene en cuenta la desviación del fondo de salario real con respecto al planificado. El salario medio se obtiene dividiendo el fondo de salario entre el número promedio de trabajadores.

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

➤ **Correlación entre salario medio y la productividad del trabajo**

Esta correlación tiene gran importancia, en los marcos de la empresa el crecimiento preferente de la productividad del trabajo es una condición esencial para lograr la reducción de los costos de producción, lo que equivale a aumentar la eficiencia económica de la producción teniendo en cuenta: la producción bruta, fondo de salario, promedio de trabajadores, productividad anual por trabajador y salario medio anual por trabajador. Además, de los ritmos de crecimiento real y planificado, hay que tener en cuenta que el salario medio aumenta debido a los estímulos que reciben los trabajadores.

Se debe vigilar estrechamente y en forma periódica el mantenimiento de la correlación entre ambos indicadores, revelando las causas que provoca la alteración de los ritmos de crecimiento planificados.

La correlación salario medio-productividad se estima como satisfactoria cuando su valor es menor o igual que 0.5, y admisible con un margen de beneficio si es mayor que 0.5 y menor que 1. Si es igual a 1, la variación de productividad es igual a la variación de salario medio y no habría desarrollo, se consumiría todo lo que se

produce, al margen de los precios de venta, si resultara mayor que 1 los trabajadores ganarían más en salario que lo que se produce en valores, significando una inversión no beneficiosa a la empresa pues no tendría margen de ganancia por concepto de ese costo, y definitivamente no beneficiosa tampoco a los trabajadores en términos sociales pues de querer continuar la empresa como tal tendría que prescindir del trabajo de varios de los empleados, o de todos si no es sostenible la reversión de ese índice e iría a la quiebra.

➤ **Gasto de Salario por peso de Producción**

Este indicador se define como la relación que existe entre el fondo de salario de los trabajadores productivos y el volumen de producción, se calcula de la siguiente forma:

$$\text{Gasto de salario x peso de producción} = \frac{\text{Fondo de salario}}{\text{Producción}}$$

1.2.2. Indicadores de la utilización del fondo de tiempo laboral

El aprovechamiento de los días de trabajo en el año y de las horas de trabajo dentro de la jornada laboral es de gran importancia para medir la productividad media diaria y media anual. Este análisis permite entender cómo son utilizados los recursos laborales de la empresa en el tiempo, llegar a conclusiones y tomar las medidas correspondientes. Las medidas necesarias adoptadas por la empresa deben tener presentes las causas que inciden en el ausentismo y las interrupciones dentro de la jornada de trabajo.

Dentro de los indicadores que caracterizan el fondo de tiempo laboral, 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 calendario del periodo que se analiza.
- ❖ Fondo de tiempo máximo utilizable (FM): es la cota superior de tiempo realmente disponible por la entidad, y se obtiene de reducir el fondo de tiempo calendario menos 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 – días de los trabajadores del registro, realmente trabajados dentro del tiempo máximo disponible de la empresa.

❖ Fondo de tiempo no utilizado (FNU): en el se consideran las pérdidas de tiempo de trabajo, entre las cuales se incluyen:

a) Interrupciones de días completos.

Estas se producen por diferentes causas que impiden la incorporación de los trabajadores a sus respectivos puestos de trabajo u otras actividades de las empresas, en un turno o jornada de trabajo, entre las principales causas de interrupciones se encuentran: las falta de energía eléctrica, de materias primas, inclemencias del tiempo, roturas de equipos, etc.

b) Autorizaciones administrativas.

Generalmente estas no son superiores al término de una jornada y en caso de ser así se manifiestan como licencias sin sueldos, excepto las licencias no retribuidas al amparo de la Ley de Maternidad.

c) Ausencias injustificadas.

Esta causa evidencia la indisciplina laboral, para su erradicación o reducción debe incidir la acción conjunta de la dirección de la empresa y el sindicato, pues existen pérdidas por este concepto.

d) Otras causas.

Forman parte del análisis del comportamiento de otras pérdidas como las que se producen por accidentes de trabajo y trayecto, enfermedad común y profesional y accidente común, así como las denominadas obligaciones estatales y sociales.

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

❖ Hombres - días: constituye la unidad de medida más generalizada en este tipo de estudio y representa la presencia o ausencia de un trabajador en la empresa.

De este concepto se deriva los hombres - días perdidos por ausentismo al trabajo, tales como:

a) Licencia de maternidad.

b) Enfermedad.

c) Autorizadas por la administración.

d) Injustificadas de cualquier tipo.

e) Vacaciones.

f) Movilizaciones.

g) Otras.

❖ 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

Se conoce como régimen de turnos aquel donde en un mismo puesto de trabajo o área de producción o servicio laboren 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 ocho horas diarias y cuarenta y cuatro horas semanales promedio.

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

En el trabajo por turnos existen las siguientes formas de organización:

Sistema discontinuo: el trabajo se interrumpe normalmente por la noche y el fin de semana, cuenta con dos turnos, uno de mañana y uno de tarde.

Sistema semi-continuo: admite la interrupción semanal y supone tres turnos, mañana, tarde y noche, con descanso los domingos.

Sistema continuo: en este el trabajo se realiza de forma ininterrumpida con este el trabajo queda cubierto durante todo el día y durante todos los días de la semana. Tiene más de tres turnos, incluye el trabajo nocturno.

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

Por ello es importante tener en consideración las repercusiones que el trabajo nocturno tiene sobre la salud de los trabajadores, a fin de organizar los turnos convenientemente y prever las condiciones de trabajo adecuadas.

1.3. Variables independientes que influyen en el aprovechamiento del capital humano

1.3.1. La motivación laboral

La motivación es "la disposición del individuo hacia objetivos que impulsan y orientan su actividad (conducta) determinadas por las necesidades a satisfacer. No es un estado sino un proceso".⁶

Según Chiavenato, "la **motivación humana** es la voluntad para hacer un gran esfuerzo por alcanzar las metas de la organización, condicionada por la capacidad del esfuerzo para satisfacer alguna necesidad personal. Y el **motivo** es todo aquello que impulsa a la persona a actuar de determinada forma o que de origen a un comportamiento específico."⁷

La motivación es definida como una variable independiente.

Las personas son diferentes respecto a la motivación y las necesidades varían de una persona a otra, por lo que se producen diferentes patrones de comportamiento, los valores sociales también son diferentes patrones de comportamiento. El proceso en el que están presentes estos patrones es el mismo para todas las personas.

En los escenarios empresariales de la actualidad, cada vez de mayor competitividad, un personal altamente motivado resulta necesario e indispensable para toda organización que desea obtener resultados satisfactorios. Por lo que se hace necesario estudiar esta variable y hacerla indispensable para las personas que ocupan cargos directivos, para que estimulen un ambiente positivo de trabajo.

Existen un conjunto de teorías que estudian el campo de la motivación, algunas han sido corroboradas a través de las investigaciones y otras no han sido totalmente comprobadas por lo que en este campo todavía queda mucho por seguir investigando.

⁶ Cuesta Santos, A. (1999). Tecnología de Gestión de Recursos Humanos. La Habana: Editorial Academia.

⁷ Chiavenato, I. (Septiembre 2006). Administración de los Recursos Humanos. Impreso en la UEB de producciones gráficas.

Realmente, estas teorías son relativamente nuevas ya que no es hasta la segunda mitad del siglo XX que se profundiza verdaderamente en este aspecto, no obstante aún continúan las investigaciones sobre el tema.

Algunos autores clasifican estas teorías como:

Teorías de contenido (satisfacción): Estas teorías son las que estudian y consideran los aspectos (tales como sus necesidades, sus aspiraciones y el nivel de satisfacción de éstas) que pueden motivar a las personas. Esta teoría determina las necesidades de los subordinados y que un administrador pueda proveer el tipo de actividad y distribuir lo que mejor motivará al subordinado.

En la práctica la motivación es mucho más complicada, ya que las necesidades varían de un individuo a otro y cambian constantemente, la conducta no es constante y varía la forma en que la gente reacciona a la necesidad de logro o a la falta de ella.

Teorías de proceso: Son las que estudian o tienen en cuenta el proceso de pensamiento por el cual la persona se motiva.

Ayudan a explicar que pasa en la mente de los empleados y ayudan a comprender las reacciones de las personas ante los esfuerzos de los superiores para dirigir. La principal desventaja de estas teorías es que solo son realmente provechosas después de que los superiores han conocido a sus subordinados y sus personalidades individuales. Estas desventajas se pueden vencer si los superiores tienen cuidado a la hora de establecer las normas para un desempeño aceptable y un sistema equitativo de recompensas. La tarea del superior es asegurarse de que los empleados tengan los recursos que necesitan para realizar su mejor esfuerzo.

Teorías del Reforzamiento: son las que estudian los medios por los cuales se aprende la conducta de motivación, la misma incluye la Teoría de la Modificación de la Conducta (B. F. Skinner).

Entre las teorías de contenido se pueden citar las siguientes:

- Teoría de la Pirámide de las Necesidades. (De Abraham Maslow)
- Teoría "X" y Teoría "Y" (De Douglas Mc. Gregor)
- Teoría de la Motivación – Higiene (De Frederick Herzberg)
- Teoría ERG (Existence, Relatedness and Growth) (De Clayton Alderfer)
- Teoría de Mc. Clelland de las Necesidades. (De David Mc. Clelland)

En cuanto a las teorías de proceso se destacan:

- Teoría de las Expectativas. (De Víctor Vroom)
- Teoría de la Equidad. (De Stacey Adams)
- Teoría de la Modificación de la Conducta. (B. F. Skinner)

La teoría de la pirámide de las necesidades de Maslow se basa en la jerarquía de las necesidades, esta es la más conocida y fue propuesta por Abraham H. Maslow en 1943, formuló su concepto de jerarquía de necesidades que influyen en el comportamiento humano. Maslow veía al hombre como un ser que demuestra sus necesidades en el transcurso de la vida. En la medida en que el hombre satisface sus necesidades básicas, otras más elevadas toman el predominio del comportamiento. Es decir, que las necesidades se satisfacen de los niveles inferiores a los superiores, en correspondencia al nivel de necesidades en que se encuentre la persona.

Los niveles de la pirámide representan las necesidades siguientes: (ver anexo 2).

Necesidades Fisiológicas: Se relacionan con el ser humano como ser biológico, son las más importantes ya que tienen que ver con las necesidades de mantenerse vivo, respirar comer, beber, dormir, realizar sexo, etc.

Necesidades de Seguridad: Vinculadas con las necesidades de sentirse seguro, sin peligro, orden, seguridad, conservar su empleo.

Necesidades de Pertenencia (Sociales): Necesidades de relaciones humanas con armonía, ser integrante de un grupo, recibir cariño y afecto de familiares, amigos, personas del sexo opuesto.

Necesidades de Estima: Necesidad de sentirse digno, respetado, con prestigio, poder, se incluyen las de autoestima.

Necesidades de Autorrealización: Se les denominan también necesidades de crecimiento, incluyen la realización, aprovechar todo el potencial propio, hacer lo que a uno le gusta, y es capaz de lograrlo. Se relaciona con las necesidades de estima. Podemos citar la autonomía, la independencia, el autocontrol.

La teoría E.R.G

Esta teoría debe su nombre a las palabras: Existence, Relatedness and Growth, las que traducidas significan: Existencia, Relación y Crecimiento y fue desarrollada por Clayton Aldefer. La misma no se basa en elementos nuevos, sino que

fundamenta sus tres grupos de necesidades en la pirámide de necesidades de Maslow.

La correspondencia con Maslow es la siguiente:

- **Necesidades de Existencia**, el grupo de necesidades que satisface son las relacionadas con los requisitos básicos de la vida (necesidades fisiológicas y de seguridad).
- **Necesidades de Relación**, como expresa su nombre requiere para su satisfacción de las relaciones interpersonales y la pertenencia a algún grupo (necesidades sociales o de pertenencia).
- **Necesidades de Crecimiento**, representa el deseo de crecimiento interno así como necesidades de reconocimiento, autoestima, autorrealización y desarrollo personal (necesidades de estima y autorrealización).

Al igual que Maslow, planteaba que las necesidades de orden inferior, una vez satisfechas, interesaban a las personas para satisfacer las de orden superior y en contraposición, que diversas necesidades podían ser objeto de motivación al mismo tiempo y que la frustración en una necesidad superior podría originar un retroceso a una inferior.

1.3.2. El clima organizacional

La NC 3000 plantea que "el clima laboral es la cualidad surgida por la interacción de las condiciones de trabajo, la organización del trabajo, la participación de los trabajadores, la comunicación y las relaciones que se establecen en el proceso de producción y servicios, que influye en la motivación, la satisfacción, el rendimiento laboral y el comportamiento disciplinado y productivo de los trabajadores, y en los resultados de la organización."⁸

Los estudios de clima son un instrumento adecuado para conocer las expectativas y opiniones de los empleados sobre el ambiente de trabajo y la incidencia que tienen estas opiniones en el comportamiento laboral. " Estos estudios realizados de forma participativa por todos los miembros de la empresa, y analizados conjuntamente con

⁸ NC. 3000:2007 SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRADA DE CAPITAL HUMANO—VOCABULARIO
NOTA Definición basada en el discurso de Fidel Castro Ruz, Presidente de los Consejos de Estado y de Ministros de la República de Cuba, pronunciado en la primera graduación de la Escuela Latinoamericana de Medicina, el 20 de agosto de 2005.

otros indicadores de gestión, constituyen un instrumento muy valioso para el análisis, planificación, desarrollo y transformación continua de la organización."⁹

Según Chiavenato esta variable grupal, se refiere al ambiente interno existente entre los miembros de la organización y está íntimamente relacionada con el grado de motivación de sus participantes.

El concepto de clima organizacional comprende un cuadro más amplio y flexible de la influencia ambiental sobre la motivación. Es la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que:

- Es percibida o experimentada por los miembros de la organización.
- Influye en su comportamiento.
- Se refiere específicamente a las propiedades motivacionales del ambiente organizacional, o sea, aquellos aspectos del clima que lleva a provocar diferentes especies de motivación.

Litwin y Stringer resaltan que el clima organizacional depende de 6 dimensiones:

- 1- Estructura de la organización:** El sentimiento de los trabajadores sobre las restricciones en su situación de trabajo, como reglas excesivas, reglamentos, procedimientos, etc.
- 2- Responsabilidad:** El sentimiento de ser su propio jefe y de no haber dependencia ni doble confrontación de sus decisiones.
- 3- Riesgos:** El sentido de arriesgar y de enfrentar desafíos en el cargo y en la situación de trabajo.
- 4- Recompensas:** Ser recompensado por un trabajo bien hecho es la sustitución de la crítica y de los castigos por la recompensa.
- 5- Calor y apoyo:** El sentimiento de buena camaradería general y de la ayuda mutua que prevalece en la organización.
- 6- Conflicto:** Es el sentimiento de que la administración no tema diferentes opiniones o conflictos. Es la colocación de las diferencias en el aquí y en el ahora.

Estos dos autores concluyeron que climas organizacionales distintos pueden ser creados por la variación en el estilo de liderazgo empleado en la organización. Comprobaron que algunos climas organizacionales pueden ser creados en un corto tiempo y que sus características permanecen estables. Una vez creados pueden

⁹ Ordóñez Ordóñez, M. (1997). Psicología del trabajo y Gestión de Recursos Humanos. Barcelona: Ediciones Gestión 2000 S. A.

presentar efectos significativos sobre la motivación y como consecuencia sobre el desempeño y la satisfacción en el cargo.

El clima influye en la motivación, el desempeño y la satisfacción en el empleo. Los empleados esperan ciertas recompensas, satisfacciones y frustraciones basándose en la percepción que tienen del clima que presenta la organización.

Cuando los empleados se sienten útiles existe un clima favorable en la organización. Las personas buscan ser escuchadas y tratadas de tal manera que se les reconozca su valor como individuos. Desean sentir que la organización se preocupa realmente por sus necesidades y problemas.

Existen rasgos que caracterizan los estudios de clima laboral, tales como:

1. La participación del personal desde el inicio del proceso.
2. La realización del análisis de los datos desde una estrategia de solución de problemas.
3. La integración en el proceso normal de dirección.

La conclusión de los estudios de clima laboral ha de ser tomada en cuenta por los responsables de dirección e incluirlas en los planes de la empresa, si se quiere que los estudios de clima laboral sean instrumentos de cambio.

1.3.3. La satisfacción laboral

La satisfacción laboral ha sido definida como el resultado de varias actitudes que tiene un trabajador hacia su empleo, los factores concretos (como la compañía, el supervisor, compañeros de trabajo, salarios, ascensos, condiciones de trabajo, etc.) y la vida en general. De modo que la satisfacción laboral es el conjunto de actitudes generales del individuo hacia su trabajo.

"El comportamiento del individuo en la organización empieza con el repaso de las principales contribuciones de la psicología al comportamiento organizacional, para ello, se debe hacer referencia a algunos conceptos como la satisfacción laboral."¹⁰

Quien está muy satisfecho con su puesto tiene actitudes positivas hacia éste; quien está insatisfecho, muestra en cambio, actitudes negativas. "Cuando las personas hablan de las actitudes de los trabajadores casi siempre se refiere a la satisfacción laboral; de hecho, es habitual utilizar una u otra expresión indistintamente."¹¹

Factores que determinan la satisfacción laboral.

¹⁰ <http://sisbib.unmsm.edu.pe>: La Satisfacción Laboral.

¹¹ Robbins, S. (2007). Fundamentos de Comportamiento Organizacional. La Habana: Editorial Félix Varela.

- Puestos de trabajos que les brinden, al trabajador, oportunidades de aplicar sus habilidades y capacidades y ofrezcan una variedad de tareas, libertad y retroalimentación sobre qué tan bien lo están haciendo.
- Sistemas de pagos y políticas de ascensos que parezcan justos, claros y congruentes con las expectativas. Cuando el salario es equitativo, fundado en las exigencias del puesto, las habilidades del individuo y el nivel de los sueldos del lugar, es muy probable que el resultado sea la satisfacción.
- Que el ambiente laboral tanto en lo que respecta a su bienestar personal como en lo que concierne a las facilidades para realizar un buen trabajo, sean en un entorno seguro, cómodo, limpio y con el mínimo de distracciones.

Como se ha visto, la índole del trabajo y del contexto o situación en que el empleado realiza sus tareas influye profundamente en la satisfacción personal. Si se rediseña el puesto y las condiciones del trabajo, es posible mejorar la satisfacción y productividad del empleado. Así pues, los factores situacionales son importantes pero también hay otros de gran trascendencia: sus características personales. En la satisfacción influye el sexo, la edad, el nivel de inteligencia, las habilidades y la antigüedad en el trabajo. Son factores que la empresa no puede modificar, pero sí sirven para prever el grado relativo de satisfacción que se puede esperar en diferentes grupos de trabajadores.

Recursos para enfrentar la insatisfacción.

- Hacer cambios en las condiciones de trabajo, la supervisión, la compensación o el diseño del puesto, dependiendo del factor del empleo responsable de la insatisfacción del empleado.
- Transferir a los empleados a otros puestos para obtener una mayor armonía entre las características del trabajador y las del puesto. Puede también reasignarse al personal para formar grupos de trabajo más compatibles. Obviamente, la transferencia de empleados sólo es posible en casos limitados.
- Tratar de cambiar la percepción o expectativas del empleado insatisfecho, el cual es apropiado cuando éstos tienen malas interpretaciones basadas en información incorrecta.

Entre las teorías que estudian la satisfacción laboral, una de las más importantes es la teoría de la satisfacción laboral de Herzberg. Esta teoría fue elaborada por el psicólogo Frederick Herzberg, el cual tenía el criterio que el nivel de rendimiento en las personas varía en función del nivel de satisfacción, o sea, que las respuestas

hacia el trabajo eran diferentes cuando se sentía bien o cuando se sentía mal.

Su teoría contempla aspectos que pueden crear satisfacción o insatisfacción en el trabajo, haciendo la salvedad que no deben considerarse como opuestos, ya que la presencia de los factores de higiene no motiva, pero su ausencia desmotiva; los otros factores, los de motivación, realmente motivan.

Los **factores satisfactorios o motivadores** son: realización, reconocimiento, responsabilidad, crecimiento y trabajo en sí. Los medios prácticos de promocionar o incentivar estas satisfacciones incluyen:

- Si se mejoran esos factores o las condiciones se puede mejorar la satisfacción.
- Delegación de responsabilidad.
- Promoción.
- Uso pleno de habilidades.
- Establecimiento de objetivos y evaluación relacionada con ellos.
- Simplificación del cargo.
- Ampliación o enriquecimiento del cargo.

El otro conjunto de factores que Herzberg denominó higiénicos o insatisfactorios tiende a actuar de forma negativa. Mejorando esos factores o las condiciones se puede cambiar la insatisfacción existente. Mientras los factores satisfactorios son intrínsecos, los insatisfactorios son periféricos y extrínsecos en relación con el cargo.

Los **factores insatisfactorios** influyen en:

- Condiciones de trabajo y comodidad.
- Política de administración y de organización.
- Relaciones con el supervisor.
- Salarios.
- Seguridad en el cargo.
- Relaciones con los colegas.

Estos factores higiénicos insatisfactorios están relacionados con los tres niveles inferiores de la jerarquía de Maslow.

"En la práctica el enfoque de Herzberg enfatiza aquellos factores que son de cuidado por las organizaciones a favor de los factores insatisfactorios, en los intentos por aumentar el desempeño y la satisfacción del personal."¹²

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

1.3.4. El conflicto

Es una variable grupal del Comportamiento Organizacional y se define como "las diferencias o desacuerdo entre dos personas, que acarrearán generalmente conductas emocionales y que les afectan por ser desagradables y a la vez producir frustración."¹³

"Los conflictos sacan a la luz alternativas y problemas acerca de los cuales pueden tomarse decisiones, ayudan a definir los problemas; vigorizan y dirigen el esfuerzo humano. Pueden hacer surgir lo mejor de los individuos, pero también lo peor. Los mismos llevan consigo ciertos costos y pueden absorber tiempo que podría emplearse mejor en acciones positivas. Además, pueden causar desgaste indebido de los recursos."¹⁴

Los conflictos pueden darse física, biológica, psicológica y socialmente. En estas dos últimas áreas se sitúan los conflictos que se originan a través de las relaciones humanas en la empresa, entre los cuales se encuentran:

- La falta de información o una información maquillada.
- Los racismos, las divisiones y marginaciones en general.
- La ambigüedad semántica.
- Las diferencias personales: talento personal, actitud, carácter.
- La percepción de cada uno. El modo en que diferentes personas perciben la misma situación.
- La clara desproporción entre las necesidades que nos creamos y las satisfacciones de que podemos disponer.
- Las presiones que causan frustración.
- La agresividad reprimida que convierte el conflicto interpersonal en intrapersonal.
- La comunicación inadecuada.

Tipos de conflictos

1. **Conflictos entre personas.** Pueden ser entre iguales o entre un individuo y su superior. El conflicto entre iguales a menudo se limita a una sana

¹³ Giraudier, Manuel. [http://www.mailxmail.com/curso de empresa: el conflicto, sus motivos, como abordarlo.](http://www.mailxmail.com/curso-de-empresa-el-conflicto-sus-motivos-como-abordarlo)

¹⁴ Schroeder, R. Administración de Operaciones. Toma de decisiones en la función de operaciones. Tercera Edición.

competencia por el reconocimiento y el progreso, aún cuando a veces esto degenera, cuando los individuos muestran una ambición y agresión excesiva. Un conflicto abierto y sostenido entre el superior y el subordinado puede dar como resultado la separación voluntaria o involuntaria del subordinado.

2. **Conflicto entre individuos y la organización.** Conflicto generalizado, en el cual el individuo se siente fuera de tono con las políticas, procedimientos o en el medio ambiente. También, es una extensión de la forma conflictiva entre el individuo y su jefe, siendo el jefe un símbolo o representante de la compañía integral.
3. **Conflicto entre unidades de la organización.** La especialización de las tareas y los procedimientos ordenados separan a las unidades (departamentos, secciones, sucursales) entre sí. Las órdenes para llevar a cabo estas tareas pueden poner a las unidades en conflicto si se llevan a cabo sin tener en cuenta los supremos objetivos de la firma.

Un conflicto puede ser evitado, o por el contrario confrontar las partes en discordia; tratando de llegar a un acuerdo negociado o hacer participar a terceros. Es el tipo de relación, la situación o el contexto que se da entre las personas implicadas, la que marcará la actitud a seguir.

Las investigaciones acerca del comportamiento humano han descubierto que las personas se sienten motivadas por una serie de necesidades diferentes y que la satisfacción personal depende de la realización de estas necesidades. Por otro lado el clima de la organización, la motivación y la satisfacción pueden influir en la aparición de los conflictos entre las personas, tanto en el trabajo como en su vida personal. Reconocer a las personas y satisfacerlas ayudará a obtener los mejores resultados.

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

CAPÍTULO II: PROCEDIMIENTO PARA EL ANÁLISIS DEL APROVECHAMIENTO DEL CAPITAL HUMANO Y SU APLICACIÓN EN LA EMPRESA DE SEMILLAS VARIAS DE HOLGUÍN

2.1. Descripción del procedimiento para el análisis del aprovechamiento del capital humano en la empresa de Semillas Varias de Holguín

Etapas I: Diagnóstico del Sistema de Gestión de Recursos Humanos (SGRH).

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

Seguidamente para iniciar el estudio de la variable dependiente aprovechamiento se utiliza el diagrama de Ishikawa o Causa - Efecto para determinar las causas y subcausas que la generan. Mediante una encuesta que se le aplica a los expertos que han sido seleccionados, identificando entre 6 y 8 causas principales, luego reducir el listado eliminando las causas redundantes, para lo cual es necesario llegar al consenso en cuanto a las causas que afectan el aprovechamiento y el orden de importancia de cada una.

Luego de obtener los resultados de las encuestas aplicadas, se condensará una tabla o matriz de juicio donde se reflejarán las causas que inciden en el aprovechamiento de los Recursos Humanos, se calculará R_j que es la sumatoria de los valores otorgados por cada uno de los expertos (E_i) que participan en el proceso. Se deduce que la R_j menor es la causa más importante y que la R_j mayor es la causa menos importante. Por último, se conforma la matriz de ponderaciones de causas.

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

$$C = \frac{1 - V_n}{V_t} \cdot 100$$

Donde:

C = Concordancia expresada en por ciento.

Vn = Cantidad de expertos en contra del criterio predominante.

Vt = Cantidad total de expertos.

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

Etapla II: Análisis del aprovechamiento del capital humano.

Paso 1. Realizar un inventario de personal en la entidad.

El inventario de personal constituye la herramienta básica para la Gestión de Recursos Humanos, además de ser la base para la toma de decisiones en el campo de estos Recursos. Es aquí donde se recopilan todos los datos personales y profesionales que engloban las características del personal de la entidad. Estos inventarios constituyen un registro sobre la composición de la fuerza de trabajo de la institución. El inventario de personal debe recoger lo siguiente:

- Cantidad de trabajadores que componen la plantilla y el cumplimiento de la misma.
- Cantidad de trabajadores por categorías ocupacionales.
- Distribución de la plantilla por sexo.
- Nivel cultural.
- Composición por edades (pirámide de edades).
- Antigüedad.
- Grado de implicación del personal en el proceso de producción o servicios.

$$\% \text{ de Personal Indirecto} = \frac{\text{Total Personal Indirecto}}{\text{Total Plantilla}}$$

$$\text{Índice de Personal Productivo} = \frac{\text{Total Personal Directo}}{\text{Total Personal Indirecto}}$$

$$\% \text{ de Profesionales por Departamentos} = \frac{\text{Profesionales}}{\text{Total Personal del Dpto}}$$

$$\text{Índice de Jerarquización} = \frac{\text{Total de Mandos}}{\text{Total Plantilla}} \cdot 100$$

La información se mostrará en tablas y gráficos.

Paso 2. Análisis de los indicadores de trabajo y salario.

Para la realización de este análisis se requiere la información (planificada y real) de cada uno de los indicadores del plan de trabajo y salario de los últimos 2 o 3 años con el objetivo de realizar el análisis del cumplimiento del plan y su dinámica 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.
- Promedio de trabajadores.
- Fondo de salario.
- Productividad del trabajo.
- Salario medio.
- Correlación salario medio- productividad.
- Gasto de salario por peso de producción.

La información obtenida de los indicadores se recogerá en una tabla para cada año analizado.

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

- Determinar la incidencia de la productividad en el crecimiento de la producción mediante la expresión:

$$\% \text{ de PT} = \frac{\text{Incremento PT}}{\% \text{ Inc. PT} + \text{Inc. T}} \cdot 100$$

Cuando el índice de crecimiento de la productividad es superior al del promedio de trabajadores, la producción aumenta por la vía intensiva, pues se logra fundamentalmente en función de la productividad, lo que significa que cada unidad de producción contiene una menor proporción de trabajo vivo.

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.

- Determinar el indicador **salario medio – productividad**, el mismo 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 se pueden dar 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 producción por ende aumenta el costo de toda la producción.

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

$$GS = (G. \text{ de salario por peso de PR} - G. \text{ de salario por peso de PP}) \cdot \text{Valor de la producción}$$

El análisis del comportamiento del fondo de salario real con respecto al planificado se puede haber producido por algunas de las causas siguientes:

- Crecimiento injustificado del promedio de trabajadores; no se tuvo en cuenta el personal no vinculado directamente a la producción (directivos, administrativos y de servicios) que debe irse reduciendo gradualmente por vía del perfeccionamiento de la estructura por categoría ocupacional.
- Sobrecumplimiento del nivel planificado del salario medio debido a infracciones del sistema de tarifas, deficiencias en la organización, la normación y la aplicación incorrecta del sistema de estimulación material. Se

debe determinar la normación del trabajo o aplicación incorrecta del sistema de estimulación salarial.

- Incumplimiento del nivel de la productividad planificada, en cuyo caso el plan de producción podrá cumplirse o sobre cumplirse por vía del aumento de trabajadores por encima del plan, lo que conduce a un sobre gasto de salarios.
- Examinar la dinámica planificada y real de cada indicador y analizar las posibles causas de las desviaciones.

Paso 3. Análisis de la utilización del fondo de tiempo laboral.

El fondo de tiempo es uno de los factores principales en la medición de la efectividad del capital humano ocupado en las empresas.

Los indicadores relacionados en este aspecto constituyen una importante herramienta del nivel organizativo de la producción y el trabajo, por lo que su análisis permite detectar las reservas internas para el crecimiento de la productividad.

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

El fondo de tiempo calendario (FC), fondo de tiempo máximo utilizable (FM), el tiempo no laborable, fondo de tiempo utilizado (FU) y el fondo de tiempo no utilizado (FNU).

Para ordenar de forma conveniente los indicadores descritos y facilitar los análisis, se recomienda recopilar la información en una tabla.

A partir del conocimiento de los indicadores sobre utilización del fondo de tiempo que fueron examinados en el primer capítulo, se determinan un conjunto de índices que contribuyen a revelar la situación de la empresa, entre los cuales se encuentran:

(a) Índice de aprovechamiento de la jornada laboral

$$\text{Índice de Aprovechamiento} = \frac{FU}{FC} \cdot 100$$

(b) Índice de utilización del fondo de tiempo

$$\text{Índice de Utilización} = \frac{FU}{FM} \cdot 100$$

(c) Índice de ausencias

$$\text{Índice de Ausencias} = \frac{FNU}{FM} \cdot 100$$

(d) Índice de ausentismo

$$\text{Índice de Ausentismo} = \frac{\text{Enfermedad} + \text{Autorización Adm.} + \text{Aus. Injustificadas}}{\text{FM}} \cdot 100$$

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

Paso 4. Aprovechamiento de régimen de turnos.

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

Se calculan los indicadores:

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

Para su cálculo se debe utilizar la expresión:

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

Coefficiente de aprovechamiento del turno

Se debe utilizar la expresión siguiente.

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

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

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

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 empresa, por las dos vías siguientes:

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

2-Como resultado de dividir la cantidad de hombre-día realmente trabajado en la empresa, entre el número de hombres días que pudieran ser utilizados con el aprovechamiento óptimo de los puestos de trabajo en todos los turnos.

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

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

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

Para analizar el comportamiento de aquellas variables que inciden en el aprovechamiento laboral se diseña una encuesta detallada que permite recoger suficiente información acerca del nivel de motivación y satisfacción que presentan los trabajadores, situación del clima laboral u otra variable que incide en el aprovechamiento laboral.

Las encuestas recogen una serie de datos generales que permiten evaluar los resultados por sexo, edad, categoría ocupacional, antigüedad, pues estas variables influyen en los niveles de aprovechamiento laboral (ver anexo 3).

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

Para medir la satisfacción laboral puede realizarse una encuesta con una pregunta general o considerar los diferentes aspectos que pueden influir en el nivel de satisfacción de un trabajador tales como; contenido de trabajo, salarios, condiciones de trabajo, relaciones en el colectivo, etc (ver anexo 3).

Para medir el nivel de motivación se recomienda utilizar algunas de las teorías motivacionales expuestas en el capítulo anterior. En el procedimiento se seleccionan

las teorías de Maslow, de Alderfer y otras, para ello se sugiere aplicar las encuestas diseñadas (ver anexo 3 y 4).

La información obtenida a través de estas encuestas permite conocer cuáles son las necesidades que predominan en cada caso, tomando como patrón el criterio de clasificación de ambos autores.

La entrevista a trabajadores o directivos es también un método efectivo para determinar la influencia que tienen estas variables en el aprovechamiento laboral.

Para el caso del estudio del clima laboral se sugiere utilizar el cuestionario que aparece en el anexo 5 y para analizar la variable conflicto ver el anexo 6.

Para la aplicación de la encuesta es necesario calcular el tamaño de la muestra, que puede ser estratificada, utilizando la expresión que corresponda, de acuerdo al tamaño de la población. Se recomienda utilizar la siguiente fórmula para calcular la muestra:

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

Donde:

n: tamaño de la muestra

N: tamaño de la población

d: error máximo permisible

p: probabilidad de éxito

q: (1 – p)

α : nivel de confianza

$z^2_{(1-\frac{\alpha}{2})}$: distribución normal

Etapa III: Formulación de estrategias.

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

Paso 1: Entrada de datos.

Aquí se recoge la información básica de entrada que se necesita para la generación de alternativas factibles. Incluye la formulación o revisión de la Misión y Visión del

área de Recursos Humanos de la organización, un diagnóstico estratégico interno y externo.

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

Desde el punto de vista externo, el diagnóstico se hará en base a un resumen y evaluación de las oportunidades y amenazas del entorno que pueden influir sobre los resultados de la Gestión de Recursos Humanos de la organización. Para el análisis de estos factores externos claves puede resultar de utilidad el desarrollo de la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE) cuyo desarrollo es similar a la de factores internos.

Paso 2: Comparativo.

Está dirigido a la generación de estrategias alternativas factibles y se denomina comparativo, pues aquí se cotejan los factores internos y externos identificados inicialmente.

Esta etapa incluye herramientas de comparación, que se fundamentan en información de entrada proveniente de la etapa anterior, y que pueden ser de mucha utilidad en la formulación de estrategias, entre ellas se destaca como la más conocida y empleada en Cuba, la matriz DAFO.

Construir una matriz de este tipo es una tarea relativamente sencilla y de ahí su atractivo. Procesarla e interpretarla convenientemente, para de ella derivar los lineamientos estratégicos fundamentales, ya es algo mucho más complejo, y por ello se insiste en la necesidad de utilizarla con extremo cuidado y sin precipitaciones.

Paso 3: Selección de estrategias.

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

Las técnicas empleadas en la etapa comparativa de la fase de formulación de estrategias permiten llegar a formular varias alternativas estratégicas que una organización puede seguir pero, evidentemente, no existen los recursos o condiciones necesarias para ejecutarlas todas, la mayoría o al menos una parte de

ellas, por lo que es preciso seleccionar la, o las, que mejores resultados puedan traer para la empresa. Es decir, se hace necesario tomar decisiones objetivas sobre cuál es la más ventajosa y de ahí la importancia de esta tercera y última etapa.

Es oportuno en este momento insistir en que éstas deben ser consideradas herramientas de análisis y no de decisión, que pueden ser muy útiles pero si se simplifica demasiado la realidad puede conducir a decisiones incorrectas y, particularmente en las condiciones de nuestro modelo económico socialista, tener siempre presente que las estrategias resultantes en su aplicación deben estar dirigidas a garantizar el cumplimiento de los objetivos de dicho modelo.

El procedimiento descrito anteriormente se puede observar en el anexo 7.

2.2. Aplicación del procedimiento para el análisis del aprovechamiento del capital humano

2.2.1. Caracterización de la empresa

La Empresa de Semillas Varias de Holguín se crea avalada por la Resolución No. 585 del 28 de julio del 2003, del Ministerio de la Agricultura, autorizado por el Ministerio de Economía y Planificación al emitir la Resolución No.365 del 7 de julio del 2003. La misma se encuentra ubicada en la calle Vidal Pita # 18 / Maceo y Libertad en el centro de la ciudad. Se encuentra integrada al Grupo Empresarial de Cultivos Varios y se subordina al Ministerio de la Agricultura; como Organización de Dirección Empresarial tiene personalidad jurídica independiente y patrimonio propio y es independiente en el orden económico, financiero, organizativo y contractual.

La Empresa de Semillas Varias perteneciente al Grupo Empresarial de Cultivos Varios tiene como objeto social el siguiente:

- Producir y comprar a entidades del sistema, productos agrícolas como fuente de materia prima para procesar y comercializar de forma mayorista semillas, vitroplantas, plátulas y otros materiales utilizados en la propagación vegetal, en le mercado nacional y con destino a la exportación, en moneda nacional (MN) y en divisas.
- Producir y comercializar de forma mayorista en MN, viandas, hortalizas, vegetales, frutas y granos, condimentos frescos y secos y otros productos agropecuarios y de forma minorista en MN las producciones autorizadas a través del Mercado Agropecuario Estatal.

- Producir y acopiar de las unidades básicas de producción cooperativa (UBPC), cooperativas de créditos y servicios (CCS), cooperativas de producción agropecuaria (CPA) y granjas estatales los excedentes del plan de plantas ornamentales, posturas de frutales, forestales y de flores, para su comercialización mayorista con las empresas comercializadoras del Ministerio de la Agricultura y otras entidades estatales y de forma mayorista y/o minorista en el Mercado Agropecuario Estatal, en MN.
- Comercializar de forma minorista a través del Mercado Agropecuario Estatal, los subproductos agrícolas a partir del proceso de recolección de las semillas de calabaza, melón, fruta bomba y otras frutas en las plantas de beneficio y de extracción de semillas, en MN.
- Comprar, producir y comercializar de forma mayorista y en MN, los insumos fundamentales para la producción agropecuaria, artículos de alta demanda para el sector agropecuario y subproductos de las cosechas para alimento animal a las distintas formas de producción (UBPC, CCS y CPA y minorista a productores individuales) que se vinculen con la empresa.
- Comprar, producir y comercializar de forma minorista en MN en las tiendas de semillas de la empresa, semillas botánicas y agámicas, posturas de hortalizas, biopreparados, materia orgánica y mejoradores de suelos.
- Brindar servicios de corte en la cosecha de granos y oleaginosas, de jardinería de pesaje en básculas, construcción, reparación y mantenimiento de obras menores al sistema y de alojamiento no turístico con gastronomía asociada a entidades en MN.
- Brindar servicios de comedor, cafetería y recreación, así como de construcción, reparación y mantenimiento de viviendas a los trabajadores de la empresa, en MN.

MISIÓN

La Empresa de Semillas Varias de Holguín declara como misión garantizar la satisfacción de los clientes por la calidad y cumplimiento de los compromisos de entrega de semillas varias y plantas para su programación masiva, con una estructura flexible que garantice la máxima autonomía relativa, con una organización adecuada, una fuerza de trabajo calificada y los recursos necesarios para el buen funcionamiento de la gestión económica financiera.

VISIÓN

Somos líderes en el mercado del territorio, garantizamos un desarrollo tecnológico de avanzada, capaz de lograr un producto de calidad, por la satisfacción de las necesidades de nuestros clientes.

Cartera de productos

- Semillas de granos en sus distintas variedades: Maíz, Frijol, Garbanzo.

Las mismas presentan un surtido de 15 variedades.

- Semillas de hortalizas que comprenden: Tomate, Ají, Pimiento, Cebolla, Lechuga.

También en distintas variedades.

- Semillas oleaginosas: Maní, Soya, Girasol.

En un surtido de distintas variedades.

- Semillas de frutales: Fruta bomba, Guayaba.

En sus distintas variedades.

- Comercialización de vitroplantas entre las que se encuentran: Mango, Plátano, Hortalizas, Otras.

Las variedades de las especies pueden ser hasta 5.

Estructura de Dirección

La estructura de dirección se puede clasificar de lineal funcional, se encuentra encabezada por el Director quien es el encargado de guiar la fuerza laboral hacia el cumplimiento de los objetivos, seguidamente los departamentos de Seguridad y Protección, Cuadro y Capacitación y Auditoría. Se observa que la departamentalización en la unidad se hizo por funciones, criterio muy acertado para este tipo de entidad, pues se logra así una fuerte especialización de funciones por parte del staff tecnocrático. Otra ventaja que proporciona esta estructura es que aparentemente el control y la toma de decisiones están centralizados, sin embargo ello no afecta el desarrollo de la comunicación formal e informal ni la fluidez de información tanto vertical como horizontal. Luego se encuentran las diferentes subdirecciones, entre ellas la de Producción a la que se subordina el área de Control técnico agrícola e industrial; la Comercial, se subordinan a esta la Planta de tratamiento y la Comercialización y Venta en MN y divisa; la subdirección Económica, las áreas de Contabilidad y Finanzas y la de Planificación y Estadística, se subordinan a esta; a la de Aseguramiento, las áreas de ATM y mantenimiento y la finca de autoconsumo y a la de Recursos Humanos, las áreas de OTS y PAT y

Personal de Seguridad Social y Registro Militar. Por último se subordinan a la dirección el Establecimiento provincial de las Tunas, la Biofábrica de Semillas y la Planta de acopio y beneficio de semillas, (ver anexo 8).

Entre los principales **clientes** con que cuenta la entidad se encuentran:

- Empresa de Cultivos Varios de Mayarí
- Empresa de Cultivos Varios de Moa
- Empresa de Cultivos Varios José Ávila Serrano de Holguín
- CPA Camilo Cienfuegos
- Granja Urbana de Holguín
- Emp. Pecuaria de Báguanos
- CCS Miguel Expósito
- CPA Augusto César Sandino
- Emp. de Materia Prima
- Emp. Agropecuaria de las FAR
- Emp. Agropecuaria Guatemala
- Emp. Avícola de Holguín
- UBPC 10 de octubre
- Agrupación Microservi
- Emp. de Cultivos Varios Wilfredo Peña
- Emp. de Semillas de Guantánamo

Los principales **proveedores** son:

- CCS Níco López
- Divep Holguín
- Emp. de Materiales de la Construcción Médano
- Emp. Informática Minagric
- Emp. Provincial de Transporte
- Emp. Avícola de Holguín
- Consultoría Económica CANEC S.A
- Emp. de Bebidas y Refrescos
- Emp. de Productos Lácteos
- Emp. Provincial de Suministros de Holguín
- Empresa de Semillas Varias de La Habana
- Empresa Mayorista de Alimentos
- Granja Militar Integral Cristino Naranjo

Su **competidor** en la provincia es la Granja Urbana.

2.2.2. Análisis del aprovechamiento del capital humano

Etapa I: Diagnóstico del SGRH

Determinación de los expertos

El método de experto, es una alternativa que el investigador puede emplear para someter sus resultados investigativos al análisis de especialistas competentes y, de este modo, obtener juicios de valor sobre el aporte que propone. Se aplica el mismo para determinar si el procedimiento descrito para el análisis del aprovechamiento del capital humano es un problema en la organización y las causas que lo provocan.

Para dar cumplimiento a esta tarea se desarrollaron los siguientes pasos:

Se elaboró una encuesta para determinar los posibles expertos en el tema de los recursos humanos y en específico sobre el aprovechamiento del capital humano (ver anexo 9), donde se seleccionaron a 15 posibles expertos de la Empresa de Semillas Varias de Holguín, para lo cual se tuvo en cuenta su coeficiente de competencia, que oscila entre 0,475 y 0,895, de los 15 se seleccionaron 7 de alta competencia y 3 de competencia media (ver anexo 10). Para el cálculo del coeficiente k se aplicó la hoja de Excel, propuesta por el Dr. C. Tomás Crespo Borges. Se hizo además una caracterización de los expertos.

Para la confección del diagrama de Ishikawua se puede plantear que fueron encuestados un total de 10 expertos entre ellos: director de la empresa, subdirector de recursos humanos, 3 técnicos A en Gestión de Recursos Humanos, jefe de cuadro y capacitación, subdirector económico, subdirector de economía y planificación, subdirector de producción y el subdirector comercial.

Los resultados de la encuesta (ver anexo 11), dieron como un problema real existente en la empresa, el bajo aprovechamiento del capital humano, pues de los 10 expertos encuestados, todos coinciden con este criterio.

Además, la encuesta arrojó las causas más significativas que inciden en el bajo aprovechamiento del capital humano, luego se realizó una reducción de estas causas, hasta llegar a las causas que tienen mayor incidencia en el aprovechamiento del capital humano, como se puede observar en el anexo 12.

Del análisis de la matriz se pudo obtener el listado de las causas de acuerdo a la prioridad.

1. Deficientes condiciones de trabajo.

2. Insuficiente proceso de reclutamiento y deficiente selección del personal.
3. Desmotivación.
4. Alto nivel de fluctuación.
5. Bajo nivel de formación y desarrollo de los trabajadores.
6. Deficiente evaluación del desempeño.

También, se calculó el nivel de concordancia para cada una de las causas, que se representa en la tabla del anexo 13.

Para la aplicación del diagrama de Ishikawa o causa – efecto en la Empresa de Semillas Varias de Holguín, se tuvo en cuenta que la misma está siendo afectada por un grupo limitado de causas con sus correspondientes subcausas, que originan el bajo aprovechamiento del capital humano en la empresa, influyendo directamente en que éste no sea el idóneo. Para realizar el análisis correspondiente de este aspecto se confeccionó el diagrama de Ishikawa o Causa – Efecto a partir de la encuesta aplicada al grupo de expertos. El diagrama contiene las causas fundamentales, que están presentes en la matriz de juicio y las subcausas que se derivan de estas, (ver anexo 14).

Luego de confeccionada la matriz de juicio, realizado el cálculo del nivel de concordancia y el diagrama de Ishikawa o causa efecto, se llegó a la conclusión de que las causas más influyentes en la empresa son las deficientes condiciones de trabajo con un 80 % de concordancia, seguido de un insuficiente proceso de reclutamiento y deficiente selección del personal, también con un 80 % de concordancia entre los expertos; luego sigue la desmotivación con un 70 %, seguido de el alto nivel de fluctuación con un 90 % de concordancia. Además con un 80 % de concordancia se encuentra el bajo nivel de formación y desarrollo de los trabajadores; y con un nivel de concordancia de un 70 %, la deficiente evaluación del desempeño. Por último, todas las causas se ubican dentro del margen C mayor que 60%, lo que indica que existe un buen nivel de consenso.

Etapla II: Análisis del aprovechamiento del capital humano

Paso 1. Realizar un inventario de personal en la entidad

El inventario de personal es la herramienta para recopilar los datos personales y profesionales que caracterizan el personal de la entidad.

La Empresa de Semillas Varias cuenta con una plantilla aprobada de 276 trabajadores y una plantilla cubierta de 192 trabajadores, lo que representa un 69,56 % para el cumplimiento de esta. La tabla 1 muestra la distribución por categoría ocupacional de la plantilla aprobada.

Tabla 1

PLANTILLA APROBADA	CANTIDAD	%
Dirigentes	23	8,33
Técnicos	114	41,30
Administrativos	1	0,36
Servicios	50	18,12
Obreros	88	31,88
Total	276	100

De la plantilla cubierta, los trabajadores están distribuidos por categorías de la siguiente forma:

Tabla 2

Distribución por categorías de la plantilla cubierta

CATEGORÍA	PLANTILLA CUBIERTA	%	HOMBRES	MUJERES
Trabajadores Fijos	165	85,94	100	65
Adiestramiento	7	3,64	2	5
Contrato a Prueba	-	-	-	-
Contrato Determinado	20	10,42	14	6
Total	192	100	116	76

Como se observa en la tabla 2 la empresa cuenta de la plantilla cubierta con un total de 165 trabajadores fijos, para un 85,94 %, siendo esta categoría la de mayor representatividad. Los adiestrados son 7 para un 3,64 % del total de la plantilla cubierta y no hay contratos a pruebas. Por último, se cuenta con 20 trabajadores en la categoría de contrato determinado, para un 10,42 % del total de trabajadores cubiertos.

Además, se observa que predominan los hombres con un total de 116 que representa 60,42 % del total, de ellos 100 son trabajadores fijos representando un 86,21 % del total de los hombres. La otra categoría con mayor cantidad de hombres

es el contrato determinado con 14 para un 12,07 % del total de hombres. También, se observa que solo en el adiestramiento las mujeres superan a los hombres, aunque en un porcentaje muy bajo.

Estas relaciones se pueden observar mucho mejor en los gráficos de barra y de pastel que aparece en el anexo 15.

Tabla 3
Nivel Cultural de la Plantilla Cubierta

NIVEL CULTURAL	CANTIDAD	%	MUJERES	%	HOMBRES	%
Nivel Superior	15	7,8	5	7,04	10	8,3
Técnico Medio	53	27,6	30	42,25	23	19
Preuniversitario	43	22,4	17	23,94	26	21,49
Secundaria Básica	80	41,67	19	26,77	61	50,41
Primaria	1	0,53	-	-	1	0,8
Total	192	100	71	100	121	100

El nivel cultural de la empresa se puede considerar bajo, pues predomina la categoría de secundaria básica, ya que de los 192 trabajadores, existen con esta categoría 80 para un 41,67 % y el nivel superior es de 7,8 %, es decir, solo 15 poseen esta categoría. Por lo que se puede concluir que existe una situación desfavorable para la empresa en el desarrollo y formación de los trabajadores.

En los niveles de técnico medio y preuniversitario existen 96 trabajadores para un 50 % del total, siendo estas las categorías que mayor predominio en la empresa después del nivel de secundaria básica.

Existen 30 mujeres en el nivel de técnico medio para un 42,25 % del total de mujeres de la empresa y existen 61 hombres que tienen la categoría de secundaria básica, representando un 50,41 % del total de hombres. Además, se puede observar que en el nivel superior existen el doble de hombres que mujeres, en el caso de los hombres representan el 8,3 % y en el caso de las mujeres representan el 7,04 %.

En el primer gráfico del anexo 16 se puede observar, graficado en barra, los niveles culturales de los hombres y mujeres, y hacer una comparación visual de lo descrito anteriormente.

Tabla 4
Categoría Ocupacional de la Plantilla Cubierta

CATEGORÍA	CANTIDAD	%	MUJERES	%	HOMBRES	%
Dirigentes	15	7,81	2	2,82	13	10,74
Técnicos	79	41,15	52	73,24	27	22,31
Administrativos	1	0,52	1	1,41	-	0,00
Servicios	41	21,35	11	15,49	30	24,79
Obreros	56	29,17	5	7,04	51	42,15
Total	192	100	71	100	121	100

La tabla 4 refleja la categoría ocupacional de la plantilla cubierta, donde se puede observar que existe una mayor incidencia de los trabajadores en la categoría de técnicos con un total de 79 para un 41,15 % del total , de ellos hay más mujeres que hombres, pues hay 52 mujeres para un 73,24 %. Algo significativo es que en la empresa solo cuenta con un administrativo.

En la categoría de servicios existen 11 mujeres y 30 hombres, lo que refleja el predominio de los hombres con un 24,79 % del total de hombres de la empresa. Existen más obreros hombres (51) que mujeres (5), ya que la actividad empresarial de la entidad se encamina a la producción agrícola.

Por último, en la categoría de dirigente predominan los hombres sobre las mujeres, con una diferencia de 11, representando un 10,74 % del total de estos.

En el segundo gráfico del anexo 16 se puede observar la categoría ocupacional graficada en barra y se puede hacer una comparación visual de lo descrito anteriormente.

Tabla 5
Categoría ocupacional y nivel cultural

Categorías	Universitario	Técnico Medio	12 grado	9no grado	6to grado
Dirigentes	6	9	-	-	-
Técnicos	9	41	12	17	-
Administrativos	-	-	1	-	-
Servicios	-	2	5	34	-
Obreros	-	1	25	29	1
Total	15	53	43	80	1

En la tabla 5 se ha resumido la categoría ocupacional y el nivel cultural de los trabajadores, donde se puede observar que en los dirigentes predomina el nivel técnico medio, con un total de 9. De los técnicos 41 son técnicos medios, siendo esta la mayor cantidad en esta categoría. En los servicios 34 trabajadores tienen el nivel de secundaria básica y de los obreros 29 poseen también el nivel secundario. En el gráfico de barra del anexo 17 se puede observar la categoría ocupacional y el nivel cultural y un gráfico de pastel sobre los técnicos con su nivel cultural.

Tabla 6
Distribución por Edades

RANGO DE EDADES	TOTAL	%	MUJERES	%	HOMBRES	%
17 - 30	31	16,15	16	22,54	15	12,40
31 - 40	53	27,60	26	36,62	27	22,31
41 - 50	65	33,85	20	28,17	45	37,19
51 - 60	41	21,35	9	12,68	32	26,45
Más de 60	2	1,04	-	0,00	2	1,65
Total	192	100	71	100	121	100

La tabla 6 muestra el rango de edades que utiliza la empresa, con la distribución por sexo. Como se puede apreciar en el rango de 17 a 30 años existen pocos trabajadores con un total de 31 para un 16,15 % del total de trabajadores, de ellos existen 16 mujeres y 15 hombres. A pesar de esto, con su actividad, los mismos contribuirán con nuevas ideas e irán adquiriendo experiencias a medida que se

desarrollen más en su área de trabajo, para luego sustituir a aquellos que se jubilen.

En el rango de 31 a 40 años, se observa que hay 53 trabajadores lo que representa un 27,60 % del total.

El rango de 41 a 50 años es donde se encuentran la mayor cantidad de trabajadores, con un total de 65 representando un 33,85 %, se evidencia que la mayoría del personal es de experiencia en sus respectivos cargos. En este rango la mayor incidencia se encuentra en los hombres, representando un 37,19 % de estos.

Por último, se encuentran los trabajadores de más de 60 años, con un total de 2, lo que representa un 1,04 % del total, siendo favorable para la empresa.

En el anexo 18 se puede observar graficado en barra la distribución por edades de cada sexo y la pirámide de edades.

Tabla 7
Personal directo e indirecto por categoría ocupacional

CATEGORÍA OCUPACIONAL	PERSONAL DIRECTO	%	PERSONAL INDIRECTO	%	TOTAL
Dirigentes	8	5,41	7	15,91	15
Técnicos	63	42,57	16	36,36	79
Administrativos	-	0,00	1	2,27	1
Servicio	26	17,57	15	34,09	41
Obreros	51	34,46	5	11,36	56
Total	148	100	44	100	192

La entidad cuenta con un total de 148 trabajadores en la categoría de personal directo, para un 77,08 % del total de personal dentro de la plantilla cubierta de la empresa. En la categoría de personal indirecto se encuentran 44 trabajadores, para un 22,92 %. La mayor cantidad de personal directo está formada por 63 técnicos para un 42,57 % y los obreros con un total de 51 para un 34,46 %. En el caso del personal indirecto las categorías de técnico y de servicio son las de mayor significación, ya que existen 16 y 15 trabajadores respectivamente, lo que representa un 70,45 %.

En el anexo 19 se puede apreciar en un gráfico de barra, con mayor claridad, lo abordado anteriormente.

Seguidamente se procede a la determinación de algunos índices relacionados con el grado de implicación del personal en el proceso productivo como:

Tabla 8

ÍNDICES	REPRESENTACIÓN
% de personal indirecto	22, 9 %
Índice de personal productivo	3, 36 veces
Índice de jerarquización	7, 8 %

El por ciento de personal indirecto es 22,9 %, este representa la cantidad de trabajadores que no se encuentran de manera directa en la producción. Por otro lado, el índice de personal productivo que supera en 3, 36 veces al indirecto no es favorable ya que debe ser mayor de 3,6, lo que evidencia que la empresa tiene problemas de exceso de personal indirecto. El índice de jerarquización igual a 7,8 % es adecuado, aunque atendiendo a la concepción del aplanamiento de las estructuras directivas se recomienda disminuir en la medida de lo posible dicho índice.

Por último en la tabla 9 aparece reflejada la cantidad y el porcentaje que representan del total de trabajadores los profesionales de los distintos departamentos de la empresa.

Tabla 9**Profesionales por departamentos**

DEPARTAMENTO	TOTAL	CANTIDAD DE PROFESIONALES	%
Dirección	4	1	25
Producción	3	3	100
Comercial	7	2	28,57
Economía	9	-	0,00
Recursos Humanos	3	-	0,00
Aseguramiento	22	1	4,55
Planta de Velazco	86	2	2,33
Biofábrica	39	3	7,69
Agente de Seguridad	19	-	0,00
Total	192	12	6,25

La empresa tiene un por ciento muy bajo de profesionales, solo cuenta con 12 que representa un 6,25 %, donde más existen profesionales es en los departamentos de Producción y la Biofábrica con un total de seis, para un 3,12 % del total de trabajadores de la empresa, siendo el departamento de Producción el más beneficiado, pues todos sus trabajadores son profesionales. Además, existen tres departamentos que no cuentan con profesionales, por lo que en este aspecto se

debe trabajar para que los trabajadores de todos los departamentos se encuentren por encima del nivel de superación que tienen en la actualidad.

En el anexo 20 se puede observar la distribución de profesionales por departamentos de la empresa.

Paso 2. Análisis de los indicadores de trabajo y salario

A lo largo de la investigación se realizó el análisis de un grupo de indicadores de trabajo y salario, para ello se tomaron los datos del cálculo del valor agregado de la empresa de los años 2006, 2007 y 2008, los cuales se pueden observar en los anexos 21, 23 y 25, a partir de estas tablas se hace la comparación de los mismos, destacando los de mayor significación. Además se puede observar en los anexos 22, 24 y 26 la representación gráfica de algunos de ellos.

El valor agregado se comportó de la siguiente forma: en el 2007 ocurre una disminución de este indicador de 22,4 % con respecto al 2006, donde hubo un sobrecumplimiento de 7,37 % resultando favorable para la empresa. Comparando el valor agregado del 2008 con el 2007, se observa un aumento, con un sobrecumplimiento del plan de 33,4 %, lo que le ha permitido a la empresa reducir costos e incrementar sus utilidades.

El fondo de salario en el año 2006 experimenta una disminución de 3,4 % respecto al plan, debido a que el promedio de trabajadores disminuyó en uno. En el 2007 existe una disminución de 23,41 %, debido fundamentalmente a una reducción de 23 en el promedio de trabajadores, que representa un 11,73 % de los mismos, este comportamiento se debe a que la empresa no tuvo suficiente producción, por lo que se contrataron pocos trabajadores para realizar esta actividad, y existieron plazas sin cubrir, además de la alta fluctuación de personal que existe en este año, que es uno de los principales problemas que presenta la empresa en la actualidad, en ambos años existe una economía de salario. Debido a esta situación el indicador salario medio en el 2006 y el 2007 disminuye de igual forma en 2,88 % y 13,22 % respectivamente, no siendo favorable para la empresa, ya que su ritmo de crecimiento no superó el de la productividad.

Comparando el fondo de salario del 2008 con respecto al 2007 se puede apreciar que se cumplió en 0,05 %, debido al incumplimiento del plan del promedio de trabajadores, aunque cabe señalar que en este año el mismo aumentó en 3 trabajadores, debido a que se reclutó personal de adiestramiento y contratos, y a que existió mayor producción que en los años anteriores, con un sobrecumplimiento de 48,45 %, a pesar de esto se considera que en este año también existe una economía de salario, siendo favorable para la gestión económica de la empresa. Por su parte el indicador salario medio a diferencia de los años anteriores, aumenta en 11,42 % con respecto al plan, ya que existe un incremento de la producción a cuenta de la productividad.

Uno de los indicadores de gran relevancia, es la productividad del trabajo, en el período analizado los resultados alcanzados fueron de 7330,87; 3907,85; 10465,59 MP respectivamente. El análisis de este indicador muestra que en el 2006 hubo un sobrecumplimiento del plan de 7,95 %, por otra parte en el 2007 hubo un decrecimiento con respecto al primer año, al quedar en 12,08 % con respecto al plan. En el 2008 se sobrecumple en 48,56 % con respecto a lo planificado. A pesar de esto, la situación de la empresa no es favorable con respecto a este indicador, ya que el ritmo de crecimiento de la productividad no supera el salario medio, aunque se debe señalar que este indicador aumentó mucho más en el último año, por lo que la empresa debe tratar de mantener este crecimiento en los próximos años.

Los valores de correlación salario medio y productividad del trabajo se han comportado de la siguiente forma: 0,71, 1,34, 0,49 respectivamente para cada año analizado. En el año 2006 la productividad aumenta, disminuyendo el salario medio, la correlación se considera favorable para la economía de la empresa. En el año 2007, ambos disminuyen, y la correlación salario medio – productividad es mayor que uno, por lo que la situación de la empresa no es favorable, evidenciando que no hay respaldo productivo, debido a que la empresa paga más en salario de lo que produce en valores, y se incurre en mayores costos. En el año 2008 existe un aumento de estos dos indicadores, en este caso la correlación también se comporta de forma adecuada, ya que la productividad crece más rápidamente que el salario medio. De manera general los valores que presenta la empresa en los años 2006 y

2008, pueden considerarse satisfactorios para el desarrollo económico y social de la misma, no ocurriendo de esta forma en el segundo año.

El Gasto de salario por peso de producción bruta en el primer año se encuentra por debajo del plan con 0,97 pesos, en el segundo año es de 1,62 pesos sobrepasando lo planificado, y en el último año es de 0,93 pesos, evidenciándose una disminución del mismo, siendo favorable para la empresa, lo que demuestra que la relación que existe entre el fondo de salario de los trabajadores y el volumen de la producción se comporta de manera favorable, a excepción del segundo año, donde es mayor el gasto de salario debido a la deficiente producción que existe, además se puede decir que la empresa ha gastado en este año 1480,90 pesos en salario sin respaldo productivo, situación desfavorable para la gestión económica de la misma, ya que conlleva a un aumento en los costos de producción, a pesar de esto tuvo un buen comportamiento en el último año, evidenciando una mejoría en este indicador.

Paso 3. Análisis de la Utilización del Fondo de Tiempo

El análisis del anexo 27 referido a la utilización del fondo de tiempo, demuestra que en el 2006 el fondo de tiempo fue mayor que lo planificado, a diferencia del 2007 donde disminuye, comportándose de la misma forma en el 2008.

Debido a la importancia que se le confiere al fondo de tiempo laboral se procedió a realizar el análisis del mismo, a través de un grupo de índices de utilización del fondo de tiempo para cada año.

ÍNDICES	2006	2007	2008
Aprovechamiento de la jornada laboral	88,52	87,83	88,82
Utilización del fondo de tiempo	94,93	95,33	95,35
Ausencias	5,07	4,67	4,64
Ausentismo			
Enfermedad	4,58	4,05	4,11
Autorizaciones Administrativas	0,45	0,59	0,49
Ausencias Injustificadas	0,03	0,02	0,05

El primer índice calculado fue el de aprovechamiento de la jornada laboral, del cual se puede observar que existe en la entidad un 88,52 % en el 2006, disminuyendo en el 2007 en 0,69 % y existiendo un pequeño aumento en un 0,99 % en el 2008, esta situación se presenta debido a que el fondo de tiempo no utilizado experimenta

una disminución del año 2006 al 2007, incrementando su valor un poco en el 2008, debido principalmente a las ausencias injustificadas y a las enfermedades, si se garantiza el máximo aprovechamiento del fondo de tiempo laboral, podría aumentar progresivamente, por lo que se recomienda que se trabaje en esta dirección.

Por otra parte, la utilización del fondo de tiempo puede calificarse como favorable en todos los años analizados, en el 2006 se comporta en un 94,93 %, siendo de 95,33 % en el 2007, por lo que experimenta un aumento, situación favorable para la empresa, alcanzando en el 2008 casi la misma cifra con un 95,35 %, superando a los años anteriores.

El índice de ausencias se manifiesta un poco elevado llegando a 5,07 % en el 2006, siendo este año el de mayor valor, hasta llegar al 2008 con un 4,64 %, evidenciándose el mismo disminuye, se recomienda minimizar dentro de las posibilidades de la entidad este índice, para mejorar de esta forma la utilización del fondo de tiempo.

Al determinar el índice de ausentismo por tipo de causas, es decir por enfermedad, autorizaciones administrativas y ausencias injustificadas, se obtiene como resultado un 4,58 % en el 2006 por enfermedad, llegando a 4,11 % en el 2008, por lo que experimenta una disminución en el último año, en el caso de las autorizaciones administrativas hubo variación en los tres años, siendo el primer año y el último los de menores valores con un 0,45 % y 0,49 % respectivamente, situación favorable para la empresa, se recomienda seguir trabajando para disminuir el mismo. Por último las ausencias injustificadas se comportaron con un porcentaje muy bajo, en el 2006 fueron de 0,03 %, en el 2007 de 0,02 % y en el 2008 llegaron a ser mayores con un 0,05 % , esta situación fue favorable para la empresa, aunque se recomienda de igual forma seguir disminuyendo este aspecto que repercute de forma negativa en el aprovechamiento de la jornada laboral.

Paso 4. Aprovechamiento del régimen de turnos

Este análisis se realiza a aquellas entidades que laboran en más de un turno de trabajo, donde es utilizado el capital humano, la forma en que se realice esta actividad, repercute en la productividad del trabajo. El análisis del régimen de turnos no se realizó en esta empresa, debido a que en la misma se trabaja en un solo turno de trabajo para el desarrollo de su actividad productiva.

Paso 5. Análisis de las variables independientes que inciden en el aprovechamiento; motivación, satisfacción, clima y conflicto

Para el análisis de estas variables fue imprescindible la utilización de encuestas ver anexos 3, 4, 5, y 6, las cuales fueron reelaboradas para una mejor comprensión por los trabajadores de la empresa, ya que de esta forma proporcionan conclusiones más acertadas y cercanas a la realidad, dando a conocer la incidencia que tienen estas en el aprovechamiento del capital humano.

Se determina el tamaño de la muestra, donde se utiliza la expresión que aparece en el procedimiento descrito, y la composición por estratos, se puede observar en el anexo 28.

Cálculo de la muestra:

$$N = 192, d = 0,1, p = 0,5 \quad q = 0,5 \quad \alpha = 0,05$$

De la fórmula general se obtiene la siguiente expresión:

$$n = \frac{z^2_{(1-\frac{\alpha}{2})} \cdot p \cdot q \cdot N}{d^2 \cdot (Z-1) + z^2_{(1-\frac{\alpha}{2})} \cdot p \cdot q} = \frac{4 \cdot 0,5 \cdot 0,5 \cdot 192}{(0,1)^2 \cdot (192-1) + 4 \cdot 0,5 \cdot 0,5} = \frac{192}{2,91} = 65$$

Atendiendo a los resultados se le debe aplicar las encuestas a un total de 65 trabajadores.

Después de haber procesado las encuestas, de acuerdo a la muestra que fue de un 33,85 % del total de los trabajadores, se explican los resultados para cada tipo de encuesta.

Análisis de la encuesta múltiple para el total de la muestra

Los datos generales del personal de la empresa aparecen reflejados en el anexo 29, muestran que fueron encuestados un total de 25 mujeres y 40 hombres, agrupados mayormente en el rango de 31 a 40 años con 32 trabajadores para un 49,23 % del total, la categoría ocupacional que presenta la mayor cantidad de encuestados es la de técnicos con un total de 36 que representa un 55,38 %. Por otro lado 29 trabajadores que representan un 44,61 % del total de encuestados, llevan trabajando de 3 a 5 años en la empresa, seguido por aquellos que se encuentran de 6 a 10 años con un total de 18 para un 27,69 % de la muestra analizada.

El análisis de la motivación y la satisfacción refleja que gran parte del personal no se siente satisfecho con el trabajo que realiza, ya que 26 trabajadores están de

acuerdo con el criterio de regular, para un 40 % del total de la muestra. En cuanto a la motivación hacia el trabajo, la mayor cantidad de calificaciones se hallan en las categorías de mal y regular, debido a que 22 encuestados están de acuerdo con la evaluación de mal, esto representa el 33,84 % y 24 con el de regular para un 36,92 %. Por otra parte en relación con la posibilidad de decidir cómo y cuándo deben realizar su trabajo se obtienen 20 criterios para la calificación de muy mal con un 30,77 % y 34 para regular con un 52,31 %. La mayoría de los trabajadores consideran que sus jefes son calificados con predominio de evaluaciones de bien (33) y excelente (32). En el caso del salario las calificaciones predominantes son de mal y regular con un 38,46 % y 36,92 % respectivamente, lo que demuestra que los trabajadores no se sienten motivados ni satisfechos, que es una de las causas del bajo aprovechamiento del capital humano en la empresa. De manera general predomina el criterio de regular para la mayoría de los aspectos medidos en esta encuesta, (ver anexo 29).

Análisis de la encuesta múltiple por sexo

Las variables motivación y satisfacción también fueron medidas por sexo, (ver anexo 30). Del total de mujeres encuestadas 10 en el orden de satisfacción, otorgan la calificación de excelente y 7 de regular para un 40 % y 28 % respectivamente y en el caso de los hombres, gran parte no se sienten satisfechos con el trabajo que realizan, ya que 19 conceden la calificación de regular a esta pregunta. Por otra parte las mujeres no se sienten motivadas hacia el trabajo que realizan, ya que 8 de ellas, que representan el 32 % y 10 el 40 % del total de encuestadas, evalúan de mal y muy mal respectivamente este aspecto. De los hombres encuestados 22 que representan un 55 %, otorgan calificaciones de regular, lo que evidencia que no se sienten motivados. En el caso del salario, 16 mujeres que representan un 64 %, señalan calificaciones de muy mal, y más de la mitad de los hombres encuestados otorgan calificaciones de regular, este aspecto repercute en gran medida en la motivación y la satisfacción. De manera general las mujeres y los hombres responden con calificaciones de regular y mal.

Análisis de la encuesta sobre necesidades para el total de la muestra

De acuerdo a los resultados obtenidos en esta encuesta se ordenaron las necesidades de acuerdo a la prioridad de los encuestados, teniendo en cuenta la teoría de Maslow y la de Alderfer, y que las necesidades más insatisfechas son

las de superior motivación y las necesidades menos insatisfechas las de inferior motivación. Para la teoría de Maslow, predominan las necesidades de orden inferior: las fisiológicas y las de seguridad, y para la de Alderfer, las necesidades de existencia, (ver anexo 32).

Al comparar con la jerarquía de necesidades propuestas por Maslow se puede afirmar que ésta no se cumple, ya que la necesidad de estima, queda por encima de las necesidades sociales, predominando como más insatisfechas las necesidades primarias las que resultan más motivantes y como menos insatisfechas las necesidades secundarias, las menos motivantes.

Al valorar la teoría de Alderfer se puede afirmar que no se cumple, ya que no sigue el orden que plantea esta. El resultado obtenido permite afirmar que las necesidades más insatisfechas y más motivantes son la de relación, luego le siguen las de existencia y por último las de crecimiento, constituyendo las menos motivantes.

Los aspectos más significativos para el mayor número de personas son las necesidades corporales; sentirte bien alimentados; descansar; sentirse seguros; no ser afectados por nada, ni material ni emocionalmente; estar protegidos contra cualquier peligro y la seguridad de los seres queridos. Los menos significativos son el reconocimiento, la reputación, y el autorespeto; la amistad, el ingreso a grupos y por último las aspiraciones más elevadas de la persona.

Análisis de la encuesta de necesidades por sexo

Como se puede observar en el anexo 33 las necesidades no se comportan de igual forma para hombres y mujeres.

Las necesidades de más alta motivación para las mujeres son las fisiológicas, seguidas de las de seguridad, estima, social y por último las menos motivantes son las de autorrealización. Para los hombres las necesidades más motivantes son las fisiológicas, al igual que en las mujeres, luego las de estima, seguridad, sociales y como menos motivantes las de autorrealización.

Además se utilizó para este caso la teoría de Alderfer, quien plantea otra clasificación de necesidades y los resultados fueron:

- Para las mujeres, se mantiene el orden establecido por él, es decir, las necesidades más insatisfechas y por ende más motivantes son las de existencia, que incluye las necesidades fisiológicas y de seguridad, y las necesidades menos motivantes son las de crecimiento, que incluye las

necesidades de estima y autorrealización.

- Para los hombres no se cumple de igual forma, ya que las necesidades de relación están por encima de las de crecimiento, es decir, las necesidades más insatisfechas son las de relación, por lo que son las más motivantes, le siguen las necesidades de existencia y por último las menos insatisfechas y de menor motivación son las de crecimiento.

La encuesta para la teoría de Alderfer reflejó diferencias en cuanto a las necesidades entre los hombres y las mujeres. Con la aplicación de esta, queda demostrado que para las mujeres las necesidades de mayor motivación son las de existencia y para los hombres las de relación.

Análisis de la encuesta sobre Clima Laboral

El estudio del clima laboral se realiza de manera general y teniendo en cuenta las variables liderazgo y reciprocidad. Al realizar el análisis del liderazgo, se obtienen 18 evaluaciones de regular, que representan el 27,69 % del total, 11 de mal, para un 16,92 % y 36 de bien para un 55,38 %, lo que permite afirmar que el mismo es evaluado de bien en esta variable, ya que obtuvo la mayor puntuación. Por otra parte en reciprocidad la calificación alcanzada equivale a regular con la mayor cantidad de puntos un 58,46 % de respuestas a favor, 15 encuestados otorgan calificaciones de bien para un 23,07 % y 12 que representan el 18,46 % del total plantean que esta variable se encuentra mal en la empresa, (ver anexo 35). Después de haber realizado el cálculo correspondiente con los resultados antes obtenidos, se puede decir que de manera general, la entidad cuenta con un buen clima laboral, al obtener 35 puntos para la calificación de bien, la mayor puntuación de todas, lo que representa un 53,84 %, (ver anexo 35).

Análisis de la encuesta de Conflicto

En el anexo 36 aparecen procesados los factores que propician los conflictos intragrupal, el análisis de estos, permite inferir que en las diferencias de las características personales, 36 de los encuestados plantean que afecta poco, lo que representa un 55,38 % del total de la muestra. El grado de motivación hacia el trabajo influye en gran medida, ya que el 66,15 % plantea que esta variable afecta mucho. El modo de comunicación y la participación en la toma de decisiones, no son factores que influyan de manera considerable en la aparición de los conflictos,

ya que 38 trabajadores para un 58,46 % y 37 el 56,92 % respectivamente, plantean este criterio. De igual manera no repercute en gran medida la forma que se utiliza para dirigir, donde 46 trabajadores, el 70,77 % consideran que afecta poco.

Las relaciones entre compañeros no es un aspecto que propicie la aparición de conflictos en la empresa, ya que 48 encuestados para un 73,84 % lo confirman. Otro factor de poca repercusión está relacionado con las creencias religiosas. La cultura se considera que en alguna medida, ya que el 69,23 % plantean este criterio. La manera en que se organiza una empresa es un factor muy importante, que debe ser tratado de forma correcta para que exista una buena planificación de los recursos, en el caso de esta empresa, este factor puede influir en alguna medida en los conflictos que puedan existir, ya que el 60 % de los trabajadores están de acuerdo con ello. La estimulación es otro factor que tiene gran importancia y que influye mucho en los conflictos, al no estar establecida, en este caso, de los 65 trabajadores encuestados 38 para un 58,46 % plantearon este criterio. La distribución de los recursos se encuentra con el mismo criterio a favor, representando el 64,62 % del total. El 46,15 % de los encuestados opinan que la experiencia laboral repercute poco en la empresa y el 62,69 % opina lo mismo con respecto al grado de escolaridad. Además el salario que reciben los trabajadores puede propiciar en la mayoría de los casos en alguna medida la aparición de los conflictos intragrupalos.

Existen otros factores que no influyen en los conflictos intragrupalos de esta empresa, como son: la edad de las personas, el color de la piel y el sexo.

De manera general se puede concluir que para esta empresa la motivación, la estimulación y la distribución de los recursos, son factores que pueden generar en gran medida la aparición de los conflictos intragrupalos, y el de mayor influencia es la motivación con el mayor porcentaje de respuestas a favor. En el caso de la cultura y la manera en que se organiza la empresa, se puede concluir que pueden incidir en alguna medida en la aparición de conflictos.

Los conflictos se manifiestan fundamentalmente entre jefes y subordinados, ya que 42 de los encuestados, para un 64,61 % del total, manifiestan este criterio, 14 plantean que se manifiestan entre subordinado y subordinado y 9 en ambos casos, por lo que se deben fortalecer las relaciones entre jefes y subordinados, para eliminar los conflictos que puedan estar presentes en la organización.

Etapas III: Diagnóstico estratégico de la empresa

Paso 1. Técnicas a utilizar

Misión del área de recursos humanos:

Propiciar que la política de dirección de la fuerza de trabajo de la Empresa de Semillas Varias de Holguín, garantice los recursos humanos idóneos, preparados, motivados y comprometidos con la misión y estrategia de la empresa, en un ambiente laboral y de desarrollo profesional que contribuya a su plena realización.

Visión del área de recursos humanos:

Ubicamos al personal con la mayor capacidad de desarrollar las habilidades que garanticen la sostenibilidad productiva, llevar la atención al hombre y satisfacer las necesidades de los trabajadores.

En el diagnóstico de los factores internos se tienen en cuenta las fortalezas y las debilidades dentro de la entidad. Las que se destacan a continuación:

Fortalezas:

- ☺ Colectivo laboral dispuesto a superarse.
- ☺ Cuadros de dirección experimentados.
- ☺ Trabajadores con experiencia en su especialidad.
- ☺ Clima laboral.

Debilidades:

- ☹ Elevada fluctuación laboral.
- ☹ Deficientes condiciones de trabajo.
- ☹ Ausencia de mecanismos motivacionales y baja satisfacción del personal.
- ☹ Limitado trabajo en equipo del colectivo de dirección.
- ☹ Bajos salarios y falta de estimulación.
- ☹ Exceso de personal indirecto.
- ☹ Insuficiente reclutamiento y deficiente proceso de selección.

- ☹ Bajo nivel de formación y desarrollo.

Por otra parte, el diagnóstico de los factores externos tiene en cuenta las oportunidades y las amenazas.

Oportunidades:

- ☺ Financiamiento crediticio venezolano.
- ☺ Introducción de clones altamente reproductivos.
- ☺ Socialización e intercambio con institutos nacionales.
- ☺ Elevar las producciones.
- ☺ Existencia de centros de enseñanza superior y media.

Amenazas:

- ☹ Inestabilidad y falta de suministro de recursos materiales y equipamiento.
- ☹ Ausencia de planes de superación y formación profesional.
- ☹ Políticas de reclutamiento y selección de otras organizaciones.
- ☹ Envejecimiento de la población.

El análisis de la matriz interna (ver anexo 37), permite concluir que la situación del área de recursos humanos es desfavorable, pues el resultado total ponderado (RTP) es igual a 2,17 menor que 2,5 con predominio de debilidades, entre las que se encuentran: elevada fluctuación laboral, deficientes condiciones de trabajo, ausencia de mecanismos motivacionales y baja satisfacción del personal, bajos salarios y falta de estimulación, que deben tratar de erradicarse en la medida de lo posible.

A pesar de esto, existen fortalezas que se deben explotar al máximo, de manera que se alcance una posición favorable en la empresa, entre las que se encuentran: colectivo laboral dispuesto a superarse y cuadros de dirección experimentados.

La matriz externa (ver anexo 38), permite concluir que la situación externa es favorable con un resultado total ponderado (RTP) igual 2,53 mayor que 2,5 donde se destacan las oportunidades, entre ellas: el financiamiento crediticio venezolano, elevar las producciones y la existencia de centros de enseñanza superior y media.

Por lo que se recomienda que el área de recursos humanos deba hacer frente a las amenazas y aprovechar sus oportunidades.

Paso 2. Comparación. Técnicas a utilizar

La matriz DAFO (ver anexo 39), es una importante herramienta de formulación de estrategias, que requiere de mucho análisis, esta ofrece las estrategias a seguir para el mejoramiento continuo de la actividad de gestión de recursos humanos. Los resultados alcanzados arrojan a la entidad en el cuadrante DO, por lo que debe seguir estrategias adaptativas tratando de disminuir sus debilidades y aprovechar las oportunidades.

Estrategias del cuadrante DO:

- Desarrollar una política de reclutamiento que permita captar al personal idóneo para el puesto de trabajo.
- Implementar una metodología de evaluación del desempeño que garantice la idoneidad del trabajador en cada puesto.
- Perfeccionar la organización del trabajo y los salarios, garantizando la interrelación entre el salario devengado y los niveles de productividad alcanzados.
- Brindar una mayor atención a los trabajadores de nuevo ingreso.
- Contemplar en el plan de inversiones y de financiamientos acciones para mejorar las condiciones de trabajo en cuanto a:
 - Locales y herramientas de trabajo.
 - Transportación tanto colectiva como individual.
 - Materiales de oficinas.
 - Uniformes necesarios en locales específicos.
- Utilizar métodos participativos de dirección para fortalecer relaciones entre jefes y subordinados.
- Reconocer al trabajador a través de la estimulación moral y material.
- Desarrollar un sistema de preparación integral, donde se logre la certificación de las competencias laborales de todos los trabajadores.

Paso 3. Selección de estrategias

El resultado obtenido en la matriz interna-externa permite concluir que la empresa se ubica en el cuadrante V, (ver anexo 40), donde se recomienda seguir estrategias de resistencia.

La matriz DAFO ubica a la empresa en el cuadrante DO, por lo que debe seguir estrategias adaptativas, tratando de eliminar las debilidades existentes, aprovechando las oportunidades.

La empresa debido a una serie de dificultades, que pueden ser motivadas por factores externos como el envejecimiento de las actividades y cambios en la situación económica, además de factores internos, como la falta de renovación de la cartera de actividades, un incremento de los costos, una mala gestión del equipo directivo, falta de motivación, de estimulación y baja satisfacción, el bajo reclutamiento, deficiente proceso de selección y la falta de programas de superación, por todo ello, puede ver afectada su actividad empresarial en general y la correcta gestión de los recursos humanos, por lo que en esta etapa existe una inestabilidad y deben planear estrategias que permitan reconducir la actividad de la empresa hacia el inicio de una nueva etapa de crecimiento, tratando de eliminar o contrarrestar los efectos negativos.

En estos tipos de estrategias los procesos de selección deben ser muy estandarizados, dado que se busca un personal con competencias muy determinadas para cubrir puestos de trabajo bien definidos. Además se debe organizar la plantilla con que cuenta la empresa y el proceso de desarrollo y formación de los recursos humanos tiene un carácter específico orientado a mejoras de productividad y calidad de la fuerza de trabajo. También en estos tipos de estrategias se aprecia la capacidad de los individuos a aceptar reglas y procedimientos para alcanzar los objetivos.

En la formulación de las estrategias a seguir es preciso tener en cuenta el potencial del capital humano de la empresa, y no solo como recurso estratégico, sino también teniendo en cuenta las orientaciones de la dirección de recursos humanos, integrando la estrategia de recursos humanos dentro de la estrategia de la empresa.

CONCLUSIONES

Los modelos de Gestión de los Recursos Humanos abarcan funciones como el inventario de personal, análisis y descripción de los puestos, la evaluación del desempeño, la planificación de recursos humanos, el entrenamiento y desarrollo, compensación, beneficios salariales, higiene y seguridad y la auditoria de recursos humanos, todas ellas constituyen la base fundamental para el buen funcionamiento de una Gestión Integrada del Capital Humano, que es el recurso más valioso con que cuenta nuestro país en la actualidad.

- La investigación realizada en la empresa de Semillas Varias de Holguín ha evidenciado que existe un bajo aprovechamiento del capital humano, a partir del procedimiento aplicado y los métodos de investigación empleados.
- Las causas de mayor influencia en el bajo aprovechamiento del capital humano son: las deficientes condiciones de trabajo, el insuficiente proceso de reclutamiento y la deficiente selección del personal, la falta de motivación, el alto nivel de fluctuación, bajo nivel de formación y desarrollo de los trabajadores y la deficiente evaluación del desempeño.
- El inventario de personal refleja que el nivel cultural que predomina es el de secundaria básica y la categoría de técnicos, lo que evidencia poca superación de los trabajadores.
- El índice de personal productivo es desfavorable, pues existe exceso de personal indirecto.
- Los indicadores de trabajo y salario, reflejan un comportamiento favorable, a excepción del año 2007 que fue el de mayor dificultad en la mayoría de ellos, excepto en el fondo de salario donde la situación se comportó de forma adecuada.
- Existe un bajo aprovechamiento de la jornada laboral, debido a los niveles de ausencia y de ausentismo que son elevados, aunque se evidencia una progresiva disminución de los mismos.
- Existe una baja satisfacción y motivación del personal.
- El clima laboral es favorable.
- Se determinó que los factores principales que pueden propiciar la aparición de los conflictos intragrupal son la motivación, la estimulación y la distribución de los recursos.

- La aplicación de la teoría de Maslow refleja que las necesidades más insatisfechas y motivadoras para las mujeres son las fisiológicas y de seguridad, y para los hombres las fisiológicas y de estima.
- La aplicación de la teoría de Alderfer comprueba que para las mujeres la necesidad de mayor motivación es la de existencia y para los hombres la de relación.
- La situación interna del área de recursos humanos es desfavorable con predominio de debilidades como: deficientes condiciones de trabajo, fluctuación laboral, bajos salarios y falta de estimulación, de motivación y satisfacción.
- El análisis externo muestra una situación favorable, destacándose oportunidades que deben ser aprovechadas por la empresa como: la existencia de centros de enseñanza superior y media, además del financiamiento crediticio venezolano.
- Los resultados de la matriz DAFO evidencian que la empresa está ubicada en el cuadrante DO y en la matriz interna – externa se ubica en el cuadrante V, por lo que debe seguir las estrategias elaboradas para cada caso, de forma que contribuyan a mejorar el aprovechamiento del capital humano.

RECOMENDACIONES

Para que la entidad alcance mejores resultados y logre eliminar los problemas que existen en la actualidad, se proponen las siguientes recomendaciones:

- El trabajo elaborado puede servir de material de consulta a futuras investigaciones sobre el tema.
- Implantar un sistema de estimulación moral y material, que permita reclutar la mayor cantidad de personal y disminuir los índices de ausencia.
- Desarrollar una política de reclutamiento y selección que permita captar al personal idóneo para el puesto de trabajo.
- Mejorar la condiciones de trabajo en cuanto a: locales y herramientas de trabajo, materiales de oficinas, uniformes para locales específicos y la transportación, de manera que se logre aumentar el aprovechamiento del capital humano.
- Realizar programas de formación y superación para los directivos y trabajadores de la entidad, en dependencia de los requerimientos del puesto que ocupen.
- La empresa debe aplicar las estrategias adaptativas y de resistencia elaboradas en el trabajo, tratando de disminuir sus debilidades y aprovechar las oportunidades.

BIBLIOGRAFÍA

- Alhama Belamaric, R: *El trabajo por turnos*, Editorial Ciencias Sociales, La Habana, 1987.
- Capacitación Integral*, p. 80, Editorial El Manual Moderno, S.A de C.V. México, DF- Santafé de Bogotá, 1998, ISBN 968- 426- 453- 4.
- Carralero Portelles, Yordanka: *Análisis del Aprovechamiento del Capital Humano en la UEB de la ECOPP de Holguín*, Trabajo de Diploma, Universidad de Holguín, 2008.
- Chiavenato, I: *Administración de los Recursos Humanos*, p. 569, Septiembre, 2006.
- Cuesta Santos, A: *Organización del trabajo y psicología social*, p. 181, Editorial de Ciencias Sociales, La Habana, 1990.
- Cuesta Santos, A: *Tecnología de Gestión de Recursos Humanos*, p. 205, Editorial Academia, La Habana, 1999, ISBN 959- 02- 0212- 8.
- Dalton E., Mc Farland: *Administración de personal. Teoría y práctica*, p. 823, Fondo de Cultura Económica, México, 1972.
- Davis, K., Johnw Newstrom: *El comportamiento Humano en el Trabajo. Comportamiento Organizacional*, p. 608, Séptima Edición, México, 1988.
- Gaceta Laboral: Revista del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, Artículo: *Retener el capital humano. Gestión esencial en la empresa del S XXI*, pp. 48-56. No 17/ 2007.
- Gaceta Laboral: Revista del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, Artículo: *Capital Humano: Fuerza decisiva del desarrollo*, pp. 31-34. No 8/ 2004.
- García Schweret, P: *Motivación hacia el trabajo y necesidades*, Editorial Científico Técnica, La Habana, 1981.
- Ordóñez Ordóñez, M: *Psicología del trabajo y Gestión de Recursos Humanos*, p. 445, Ediciones Gestión 2000 S.A, Barcelona, 1997, ISBN: 84- 8088- 210- 7.
- Robbins, S: *Fundamentos de Comportamiento Organizacional*, p. 314, Editorial Félix Varela, La Habana, 2007.
- Rodríguez Estrada, M: *Motivación al trabajo*, p. 80, Segunda edición, Serie: *Capacitación Integral*, Editorial El Manual Moderno, S.A de C.V. México, DF- Santafé de Bogotá, 1998, ISBN 968- 426- 453- 4.
- Santiesteban Ramírez, Daymaris: *Análisis del Aprovechamiento del Capital Humano en la Empresa Agroindustrial de Cítricos de Banes*, Trabajo de Diploma, Universidad de Holguín, 2008.

Schroeder, R: *Administración de Operaciones. Toma de decisiones en la función de operaciones*, Tercera Edición.

Stoner, J., A Freeman: *Administración*, quinta edición, parte II, Editorial Félix Varela, La Habana, 2007.

Tabloide especial del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, Parte 1/2007: *Documento para la preparación de dirigentes administrativos en materia de productividad, organización del trabajo, sistemas de pago y evaluación del desempeño.*

Velásquez Zaldivar, R: *Modelos Contemporáneos de Gestión de los Recursos Humanos.*

<http://sisbib.unmsm.edu.pe>: *La satisfacción Laboral.*

<http://www.mailxmail.com>/curso de empresa: *El conflicto, sus motivos, como abordarlo.*

[http:// implicacionessocialesv.blogspot.com/](http://implicacionessocialesv.blogspot.com/): *Implicaciones sociales del insuficiente aprovechamiento del capital humano en el sistema empresarial.*

NC. 3000:2007. SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRADA DE CAPITAL HUMANO: VOCABULARIO. *Definición basada en el discurso de Fidel Castro Ruz, Presidente de los Consejos de Estado y de Ministros de la República de Cuba, pronunciado en la primera graduación de la Escuela Latinoamericana de Medicina, el 20 de agosto de 2005.*

ANEXOS

Anexo 1

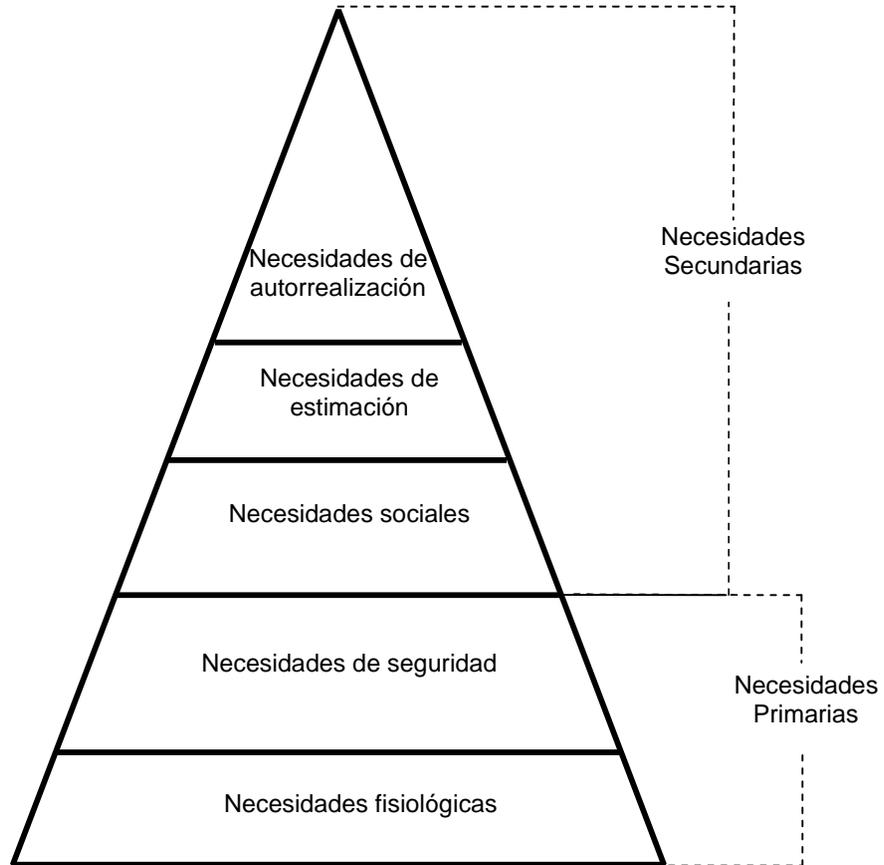
Entrevista a directivos y trabajadores de la Empresa de Semillas Varias de Holguín

Como parte de la investigación que se desea realizar, referente al aprovechamiento del capital humano en la Empresa de Semillas Varias de Holguín, se necesita conocer el comportamiento de algunos aspectos relacionados con el mismo. Para ello se elaboraron algunas preguntas que permitirán llegar a conclusiones sobre la investigación que se realizará.

1. ¿Se comportan favorablemente los indicadores de trabajo y salario en la empresa?
2. ¿La plantilla está cubierta en su totalidad?
3. ¿Se aprovecha adecuadamente la jornada laboral?
4. ¿Existen mecanismos motivacionales a favor de los trabajadores de la empresa?
5. ¿Se le ofertan cursos de superación y formación a los trabajadores?
6. ¿Las condiciones de trabajo en la empresa contribuyen al buen desempeño de las actividades?
7. ¿Se estimula moral y materialmente a los trabajadores?

Anexo 2

PIRÁMIDE DE NECESIDADES DE MASLOW



Anexo 3

Encuesta Múltiple

INTRUCCIONES GENERALES.

Lea detenidamente las preguntas y elija aquella respuesta con la que más esté 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 su respuesta.
- 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”.

I- A continuación debe usted contestar los siguientes datos demográficos.

Esta información es importante para lograr que los resultados de la encuesta sean útiles. **NUNCA SE UTILIZARÁ ESTA INFORMACIÓN PARA IDENTIFICAR A UN INDIVIDUO.** Si todavía después de darle esta garantía usted se siente incómodo al contestar cualquiera de estas preguntas déjelas en blanco.

ESCOJA UNA RESPUESTA.

1. ¿Es usted?

a) Mujer — b) Hombre —

2. Señale su edad:

a) De 17 a 30 ___ b) De 31 a 40 ___ c) De 41 a 50 ___

d) De 51 a 60 ___ e) Mayor de 60 ___

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

a) Directivos ___ b) Técnicos ___ c) administrativos —

d) Personal de servicio ___ e) Obreros ___

4. ¿Cuanto tiempo usted lleva trabajando en la entidad? Redondee el año más cercano.

a) Menos de un año — b) De uno a 2 — c) De 3 a 5— c) De 6 a 10 —

II – En cuanto a la Motivación y satisfacción se refiere (Marque con una X)

Preguntas	1 nunca MM	2 M	3 R	4 B	5 siempre E
¿Se siente satisfecho con el trabajo que realiza?					
¿Se siente usted motivado hacia su trabajo?					
¿Tiene posibilidad de decidir como y cuando de realizar su trabajo?					
¿El contenido de su trabajo le permite variar de actividad?					
¿Considera que sus jefes son calificados?					
¿Existe buenas relaciones de trabajo en el colectivo?					
¿El salario que recibe por su trabajo, le permite satisfacer sus necesidades personales?					
¿Su salario esta de acuerdo con la actividad que realiza?					
¿Cuándo plantea un criterio es escuchado por la dirección?					
El ambiente de trabajo ¿le ofrece seguridad, las áreas están debidamente protegidas?					
La comunicación en su área la considera.					

Muchas gracias por su participación y colaboración en esta encuesta.

Anexo 4

Encuesta sobre necesidades

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

Edad: ____ Sexo: ____

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

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

Anexo 5

ENCUESTA SOBRE CLIMA LABORAL

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

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

Muchas Gracias por su colaboración.

Anexo 6

Encuesta de identificación de conflictos

Compañeros(as) estamos realizando una encuesta sobre el comportamiento de los conflictos intragrupal en la entidad y necesitamos su colaboración. Le anticipamos las gracias y le garantizamos el anonimato de su respuesta. A continuación proponemos una serie de elementos, marque con una X cuáles de ellos usted considera que están propiciando la aparición de conflictos intragrupal en su grupo de trabajo y en que medida esto ha afectado los resultados grupales.

Escala

1	2	3	4
---	---	---	---

1. Afecta muy poco

2. Afecta poco

3. Afecta en alguna medida

4. Afecta mucho

___ Las diferencias de las características personales. ___ 1 ___ 2 ___ 3 ___ 4

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

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

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

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

___ Las relaciones entre compañeros. ___ 1 ___ 2 ___ 3 ___ 4

___ La cultura de la empresa. ___ 1 ___ 2 ___ 3 ___ 4

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

___ El sistema de estimulación empleado. ___ 1 ___ 2 ___ 3 ___ 4

___ La distribución de los recursos escasos. ___ 1 ___ 2 ___ 3 ___ 4

___ Las creencias religiosas. ___ 1 ___ 2 ___ 3 ___ 4

___ La edad de las personas. ___ 1 ___ 2 ___ 3 ___ 4

___ La experiencia laboral. ___ 1 ___ 2 ___ 3 ___ 4

___ El grado de escolaridad. ___ 1 ___ 2 ___ 3 ___ 4

___ El salario que recibe. ___ 1 ___ 2 ___ 3 ___ 4

___ El color de la piel. ___ 1 ___ 2 ___ 3 ___ 4

___ El sexo. ___ 1 ___ 2 ___ 3 ___ 4

Los conflictos señalados se manifiestan entre:

___ Jefe – Subordinado.

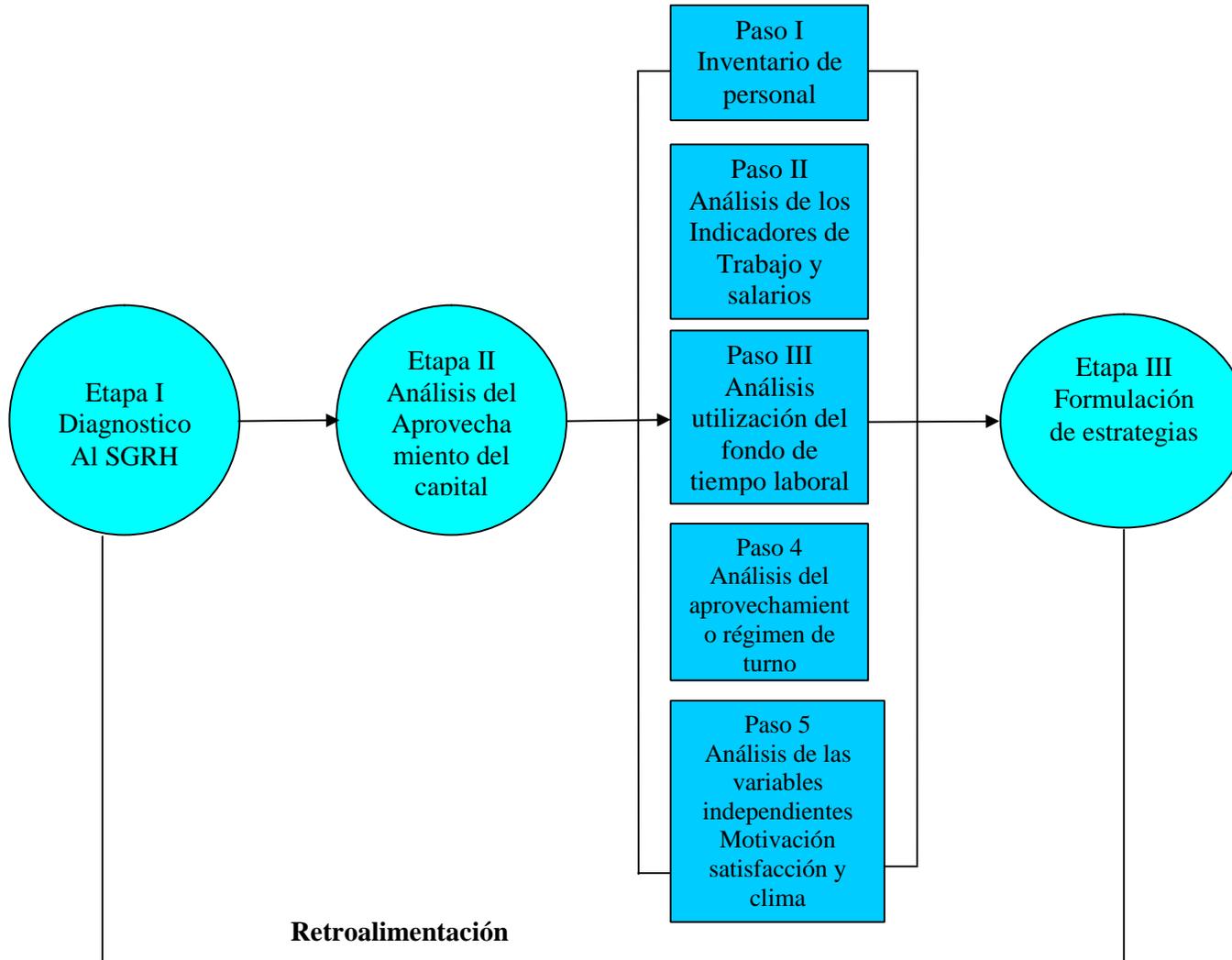
___ Subordinado – Subordinado.

___ Ambos.

Muchas gracias por su colaboración.

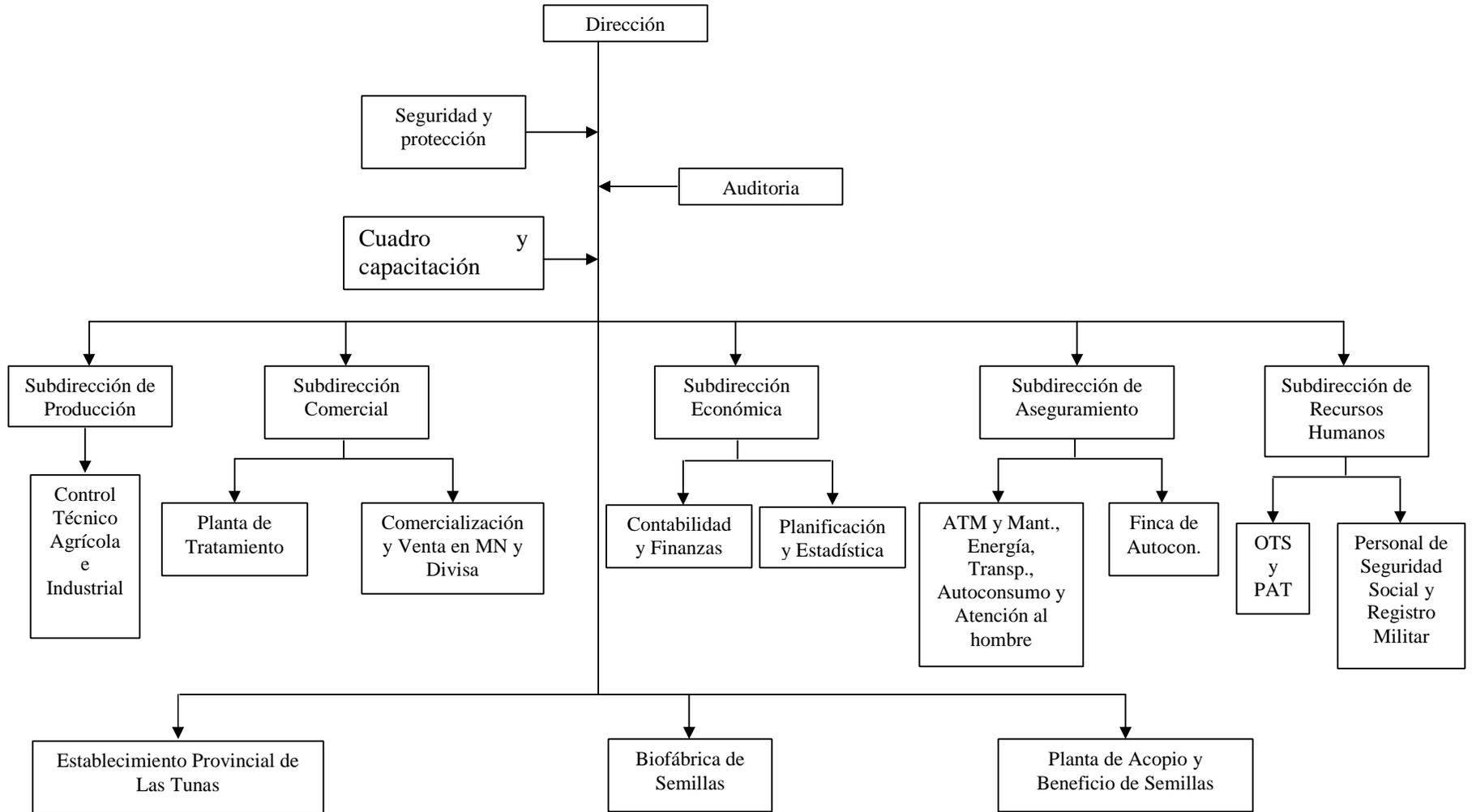
Anexo 7

Procedimiento para el análisis del aprovechamiento del capital humano:



Anexo 8

ESTRUCTURA DE DIRECCIÓN



Anexo 9

Encuesta para determinar el coeficiente de competencia de expertos

Estimado colega:

Usted ha sido seleccionado como un posible experto acerca de la relevancia del tema "Aprovechamiento del capital humano", sobre el cual se elaboró un procedimiento metodológico para el análisis del mismo en la Empresa de Semillas Varias de Holguín. Antes de completar la encuesta de criterio de expertos, se quiere determinar su competencia en el área antes mencionada de tal modo que se pueda reforzar la validez del instrumento de investigación.

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

Datos generales del encuestado

Nombre y Apellidos:

Centro de Trabajo:

Años de experiencia en la actividad:

Categoría docente:

Categoría Científica:

I. Marque dentro de cada cuadro cuán familiarizado está Ud. con el tema: Aprovechamiento del Capital Humano. Observe que en la escala que presentamos, su conocimiento va de 0 a 10. Es decir, su conocimiento acerca del tema crece de 0 a 10.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

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

	Alto	Medio	Bajo
Mis propios análisis teóricos			
Mi propia experiencia como investigador			
Su conocimiento del estado actual del problema en Cuba			
Su conocimiento del estado actual del problema en otros países			
Estudios Realizados sobre el tema			

Tabla 1

Procesamiento de los expertos

FUENTES DE ARGUMENTACION						
EXPERTO	G.C.I.	F1	F2	F3	F4	F5
1	7	2	2	1	2	3
2	5	3	3	3	3	3
3	9	1	1	1	1	2
4	9	1	1	2	2	1
5	5	3	3	3	3	3
6	8	1	2	1	1	1
7	5	3	3	3	3	3
8	8	1	2	1	2	1
9	8	2	2	1	2	2
10	5	3	3	3	3	3
11	9	1	1	1	2	1
12	7	2	1	3	3	1
13	9	1	1	1	2	1
14	5	3	3	3	3	3
15	8	1	1	2	1	1

VALORES 1, 2, 3 SEGÚN ALTO, MEDIO, BAJO

Anexo 10

Cálculo del coeficiente de competencia

EXPERTO	KC	KA	K	F1	F2	F3	F4	F5
1	0,7	0,67	0,685	0,16	0,32	0,05	0,04	0,1
2	0,5	0,45	0,475	0,1	0,2	0,025	0,025	0,1
3	0,9	0,86	0,88	0,2	0,4	0,05	0,05	0,16
4	0,9	0,88	0,89	0,2	0,4	0,04	0,04	0,2
5	0,5	0,45	0,475	0,1	0,2	0,025	0,025	0,1
6	0,8	0,82	0,81	0,2	0,32	0,05	0,05	0,2
7	0,5	0,45	0,475	0,1	0,2	0,025	0,025	0,1
8	0,8	0,81	0,805	0,2	0,32	0,05	0,04	0,2
9	0,8	0,73	0,765	0,16	0,32	0,05	0,04	0,16
10	0,5	0,45	0,475	0,1	0,2	0,025	0,025	0,1
11	0,9	0,89	0,895	0,2	0,4	0,05	0,04	0,2
12	0,7	0,81	0,755	0,16	0,4	0,025	0,025	0,2
13	0,9	0,89	0,895	0,2	0,4	0,05	0,04	0,2
14	0,5	0,45	0,475	0,1	0,2	0,025	0,025	0,1
15	0,8	0,89	0,845	0,2	0,4	0,04	0,05	0,2

CANTIDAD DE EXPERTOS CON COMPETENCIA ALTA	7
CANTIDAD DE EXPERTOS CON COMPETENCIA MEDIA	3
CANTIDAD DE EXPERTOS CON COMPETENCIA BAJA	5

Anexo 11

Encuesta a Expertos para determinar las causas que inciden en el bajo aprovechamiento del capital humano en la Empresa de Semillas Varias de Holguín.

Compañero, usted ha sido seleccionado como experto para emitir su opinión acerca del tema “Aprovechamiento del capital humano en la Empresa de Semillas Varias de Holguín”, con el objetivo de trazar estrategias que ayuden a mejorar el uso del capital humano en su empresa. Responda con la mayor sinceridad posible. No es necesario que escriba su nombre.

Por favor refleje el cargo que ocupa:

1. ¿Considera usted que el aprovechamiento del capital humano constituye un problema que incide negativamente en la Gestión de los Recursos Humanos en la Empresa de Semillas Varias de Holguín? Responda:

Si ____ No ____

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

- a) ____ No existe un proceso para seleccionar el personal en la empresa.
- b) ____ No están confeccionados los profesiogramas.
- c) ____ No cuentan con un inventario de personal.
- d) ____ No se recluta el número de candidatos suficientes para ocupar los puestos de trabajo.
- e) ____ El personal que se selecciona generalmente no es el más idóneo para ocupar los puestos de trabajo.
- f) ____ El proceso de evaluación de los trabajadores no es el más correcto.
- g) ____ Existe carencia en cuanto a los recursos materiales y equipamientos.

- h) ___ Falta de comunicación entre directivos y subordinados.
- i) ___ Problemas de atención al hombre.
- j) ___ Desmotivación por los resultados del trabajo.
- k) ___ Malas condiciones de trabajo.
- l) ___ Alto nivel de fluctuación.
- m) ___ No se estimula a los trabajadores de forma moral y material.
- n) ___ El salario no se corresponde con el esfuerzo realizado.
- o) ___ No existen reservas de cuadros.
- p) ___ No hay nuevas plazas.
- q) ___ Pobre superación y capacitación de los trabajadores.
- r) ___ Hay un bajo nivel de desarrollo en la empresa.
- s) ___ Se desconoce el motivo real por el cual las personas se marchan de la empresa.

Muchas gracias por su tiempo y cooperación

Anexo 12

Matriz de juicio

Causas/ Expertos	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Rj
1. Insuficiente reclutamiento del personal y deficiente proceso de selección.	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	18
2. Deficiente evaluación del desempeño.	4	4	4	5	4	2	4	3	4	4	38
3. Desmotivación.	2	2	2	1	2	3	2	1	2	2	19
4. Deficientes condiciones de trabajo.	1	1	1	1	1	2	2	1	1	1	12
5. Alto nivel de fluctuación.	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	19
6. Bajo nivel de formación y desarrollo de los trabajadores.	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	28

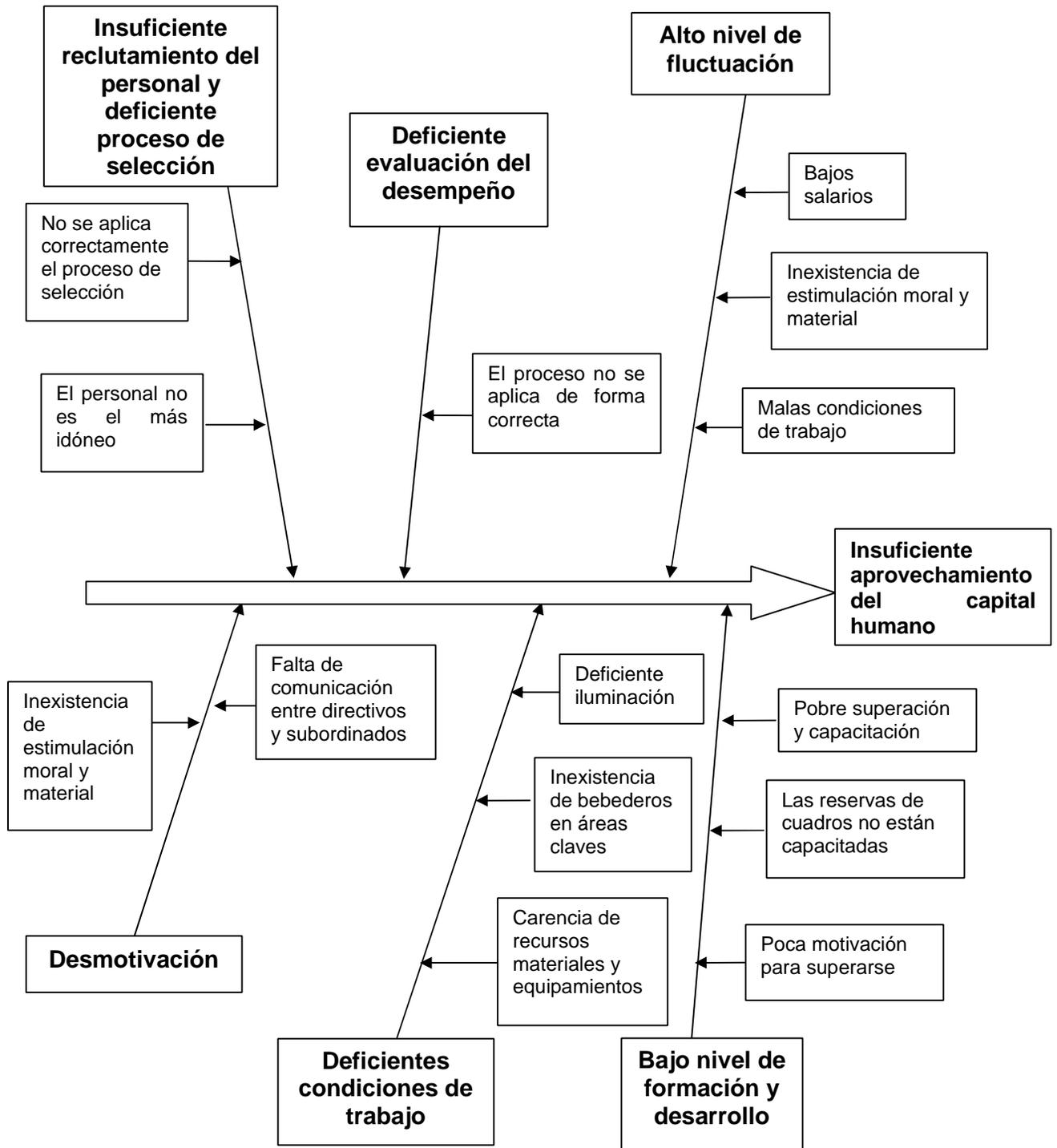
Anexo 13

Concordancia para cada una de las causas

Causas	Criterios en contra	Representación en %
1. Deficientes condiciones de trabajo.	2	80
2. Insuficiente reclutamiento del personal y deficiente proceso de selección.	2	80
3. Desmotivación.	3	70
4. Alto nivel de fluctuación.	1	90
5. Bajo nivel de formación y desarrollo de los trabajadores.	2	80
6. Deficiente evaluación del desempeño.	3	70

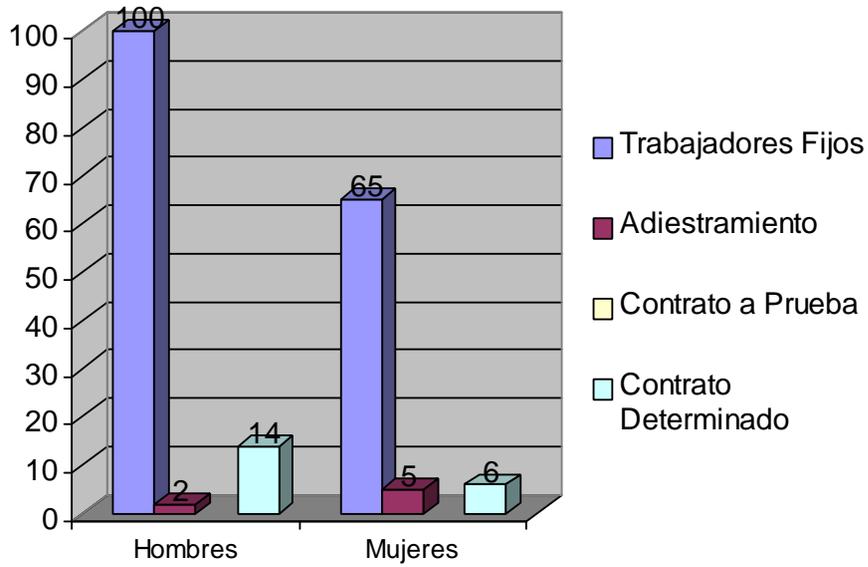
Anexo 14

DIAGRAMA ISHIKAWA O CAUSA EFECTO

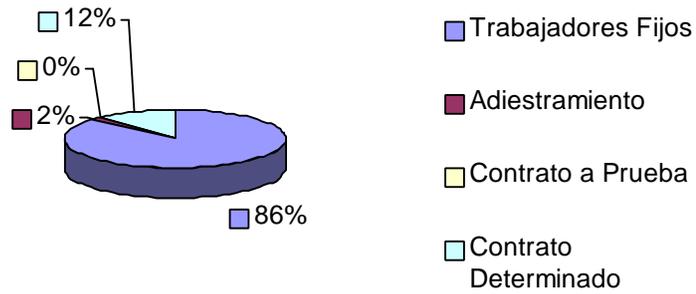


Anexo 15

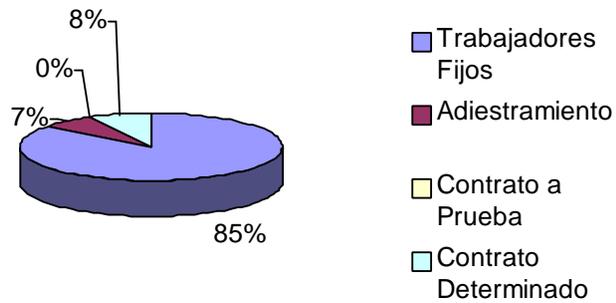
Distribución por sexo de la plantilla cubierta



Hombres

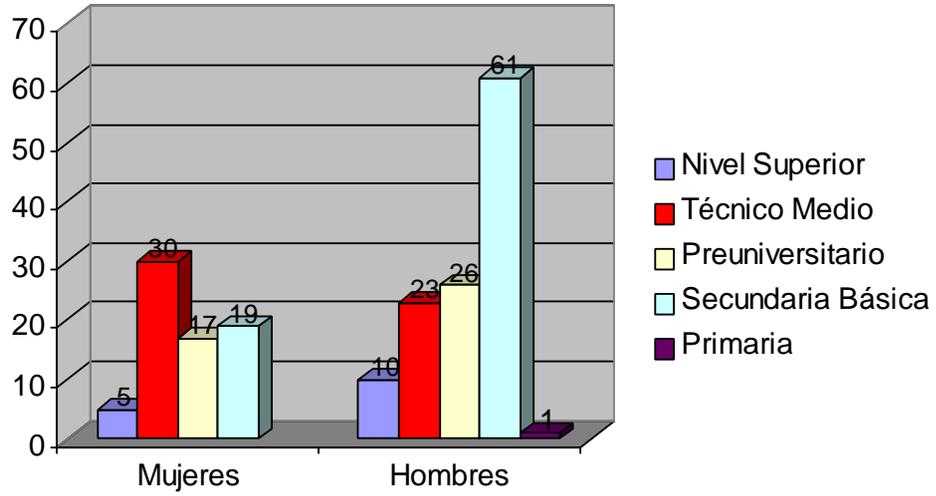


Mujeres

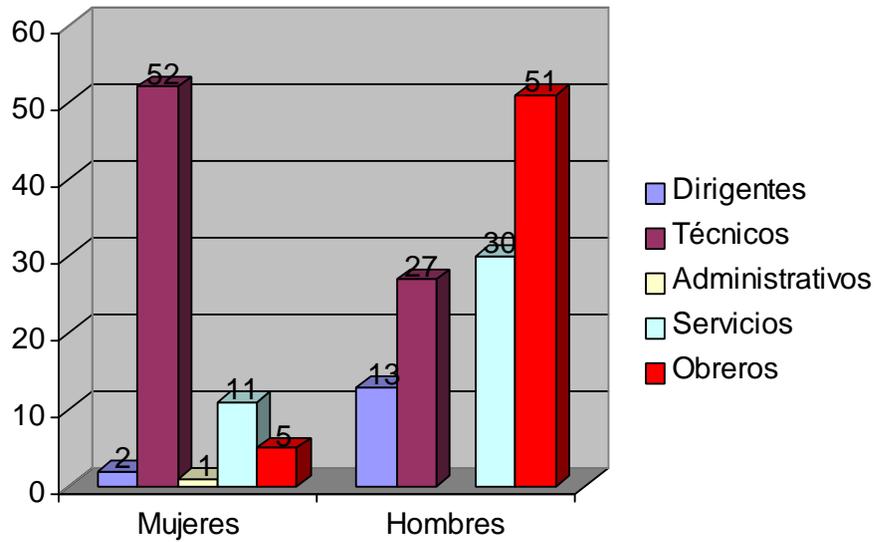


Anexo 16

Nivel Cultural por Sexo

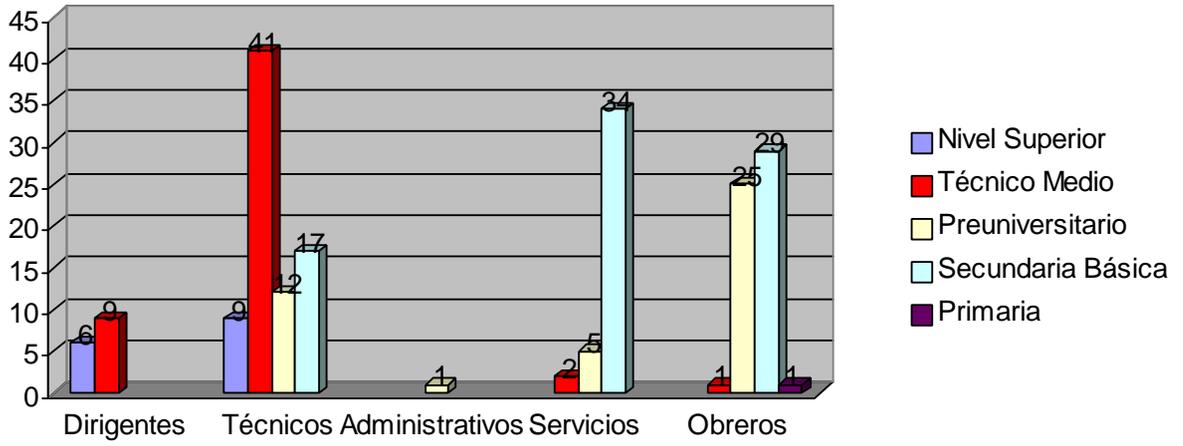


Categoría Ocupacional por Sexo

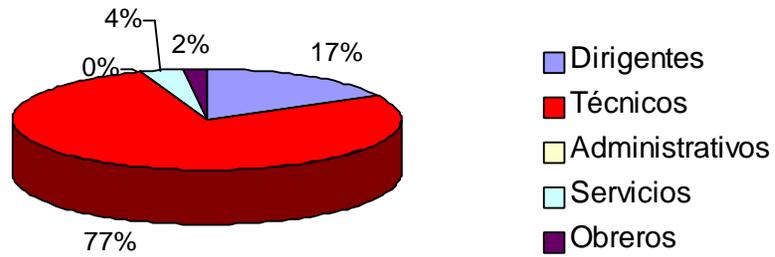


Anexo 17

Distribución por Categoría Ocupacional y Nivel Cultural

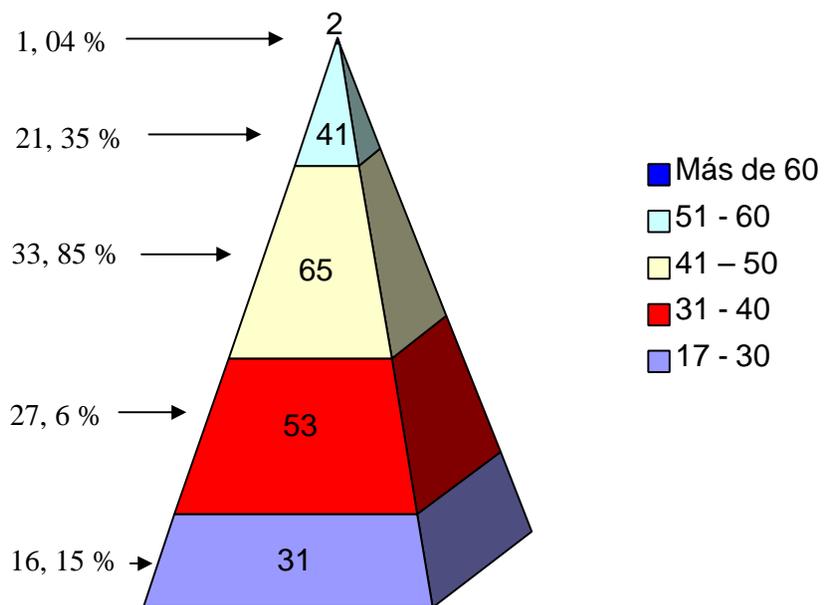
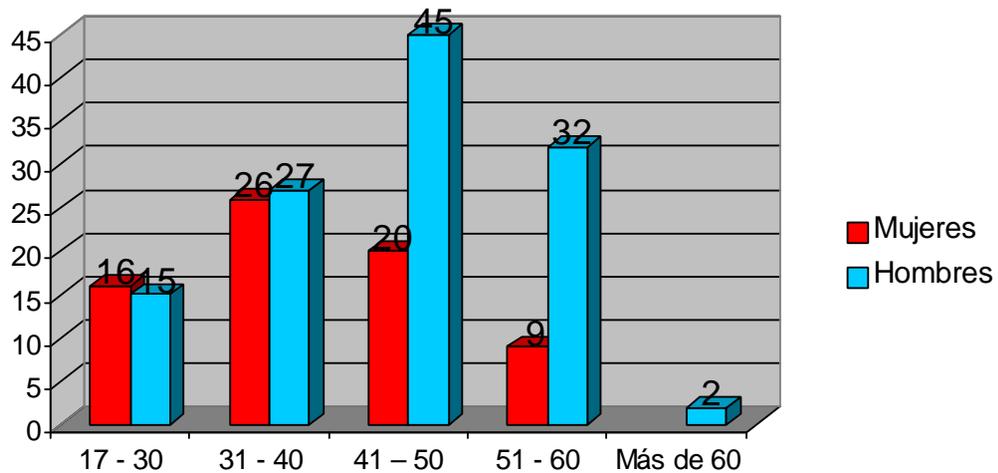


Técnicos Medios



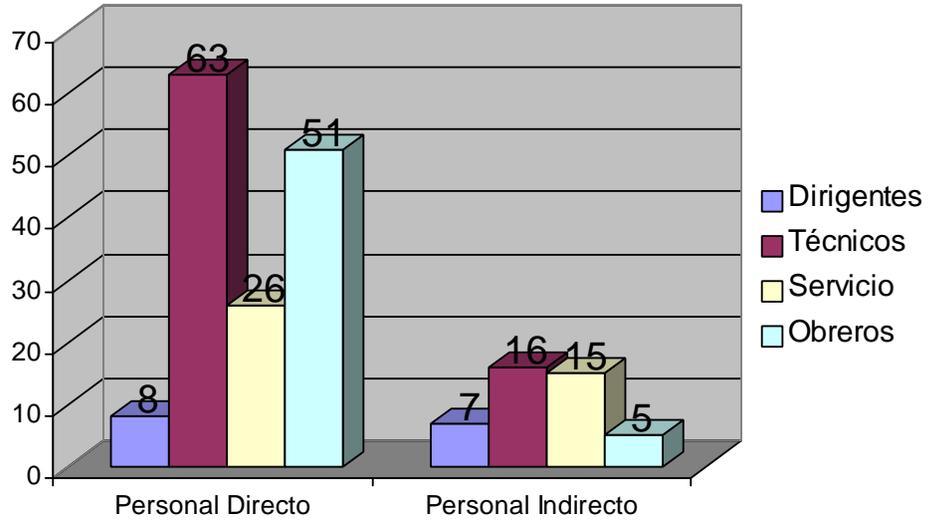
Anexo 18

Distribución por Edades



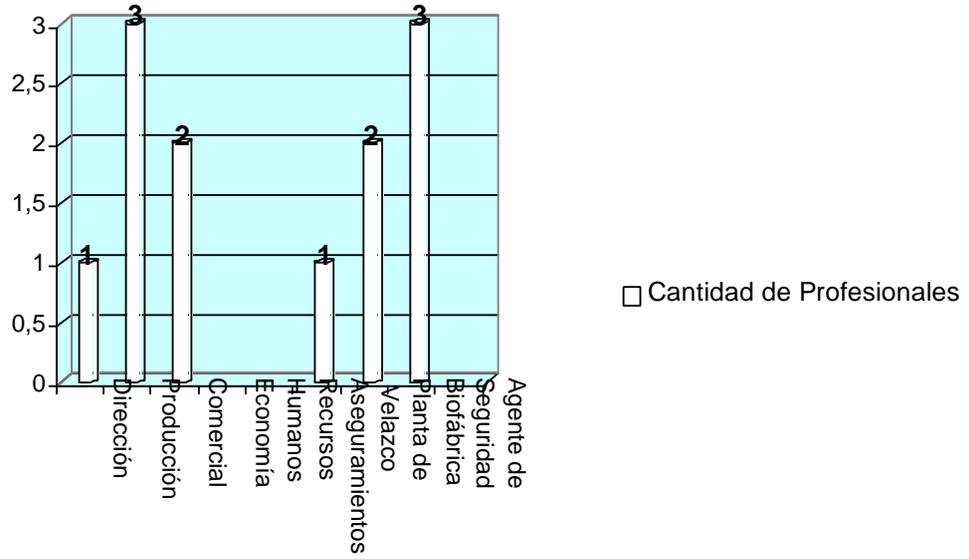
Anexo 19

Personal Directo e Indirecto por Categoría Ocupacional



Anexo 20

Cantidad de Profesionales por Departamentos



Anexo 21

Indicadores de Trabajo y Salario

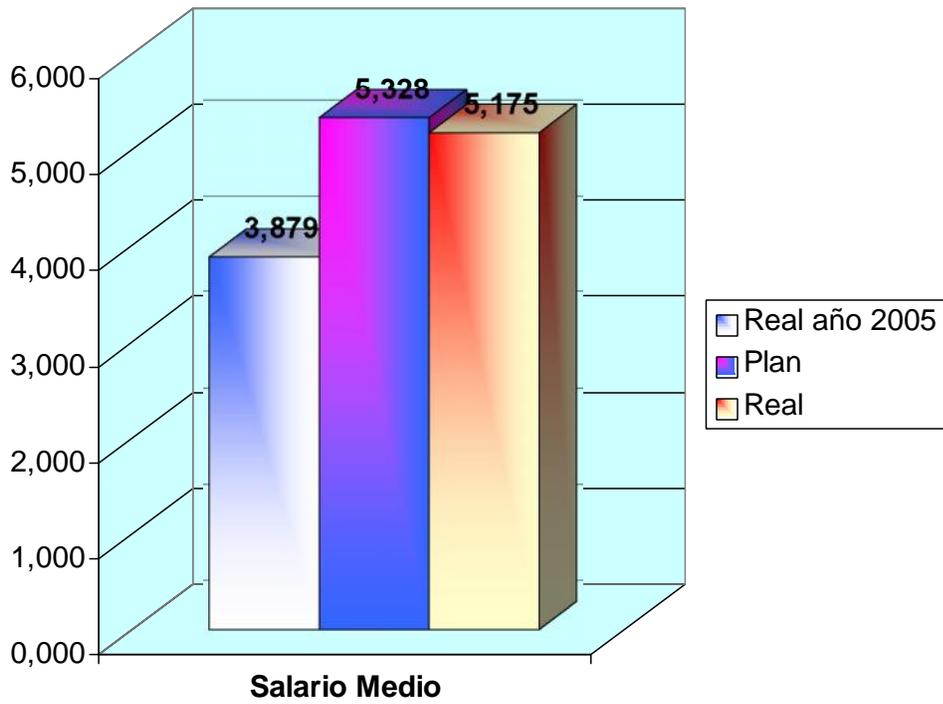
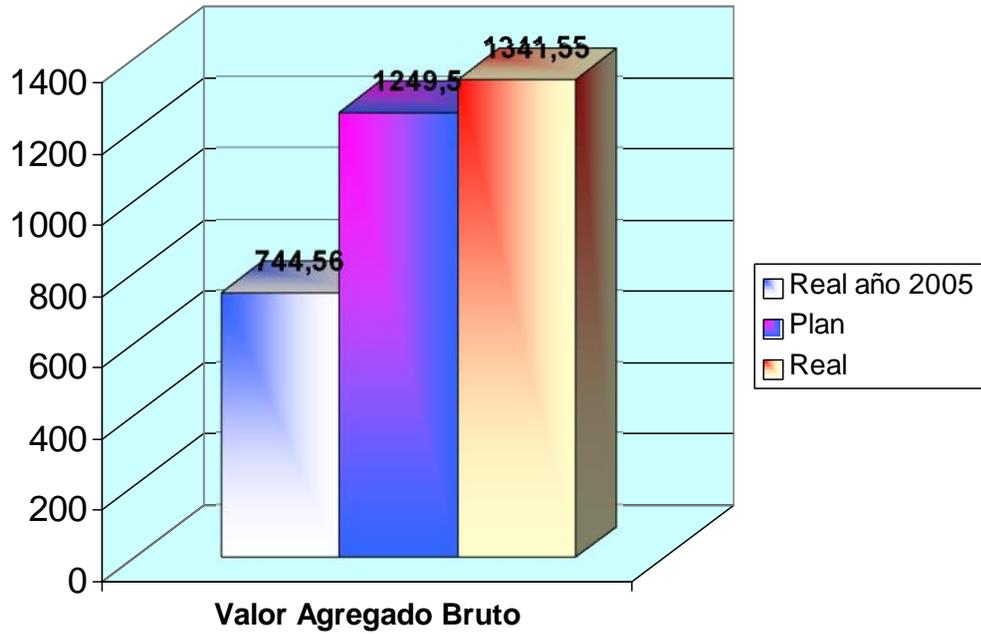
AÑO 2006

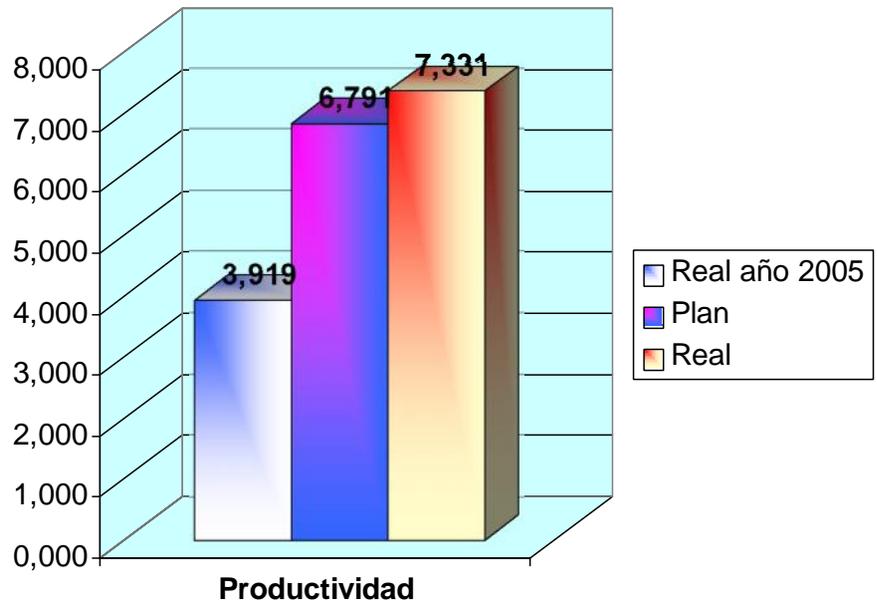
Indicadores	UM	Real año anterior 1	Plan año analizado 2	Real año analizado 3	Cumplimiento del Plan		Dinámica	
					% 3/2	Valor 3 - 2	% 3/1	Valor 3 - 1
Producción Bruta	UM	5915,5	7234,3	5262,9	72,75	-1971,4	88,97	-652,6
Valor Agregado Bruto	UM	744,56	1249,5	1341,55	107,37	92,05	180,18	596,99
Fondo de Salario	UM	736,97	980,3	946,94	96,60	-33,36	128,49	209,97
Promedio de Trabajadores	U	190	184	183	99,46	-1	96,32	-7
Salario Medio	UM	3,88	5,327717	5,174536	97,12	-0,1531819	133,41	1,29574605
Productividad	UM	3,918737	6,790761	7,330874	107,95	0,54011345	187,07	3,41213747
Producción Mercantil	UM	5924,9	6855,5	5264,10	76,79	-1591,4038	88,85	-660,80379
Correlación Salario Medio Productividad		1,67	0,79	0,71	89,97	-0,0795092	42,70	-0,9568753
Gasto de salario por peso de Producción Bruta	P	0,88	0,99	0,97	97,98	-0,02	110,23	0,09

Anexo 22

Gráficos de Indicadores de Trabajo y Salario

Año 2006





Anexo 23

Indicadores de Trabajo y Salario

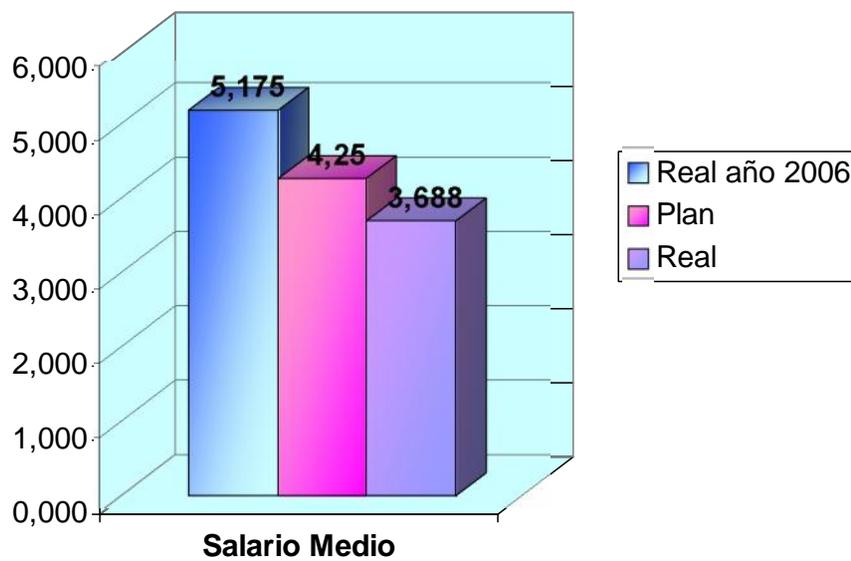
AÑO 2007

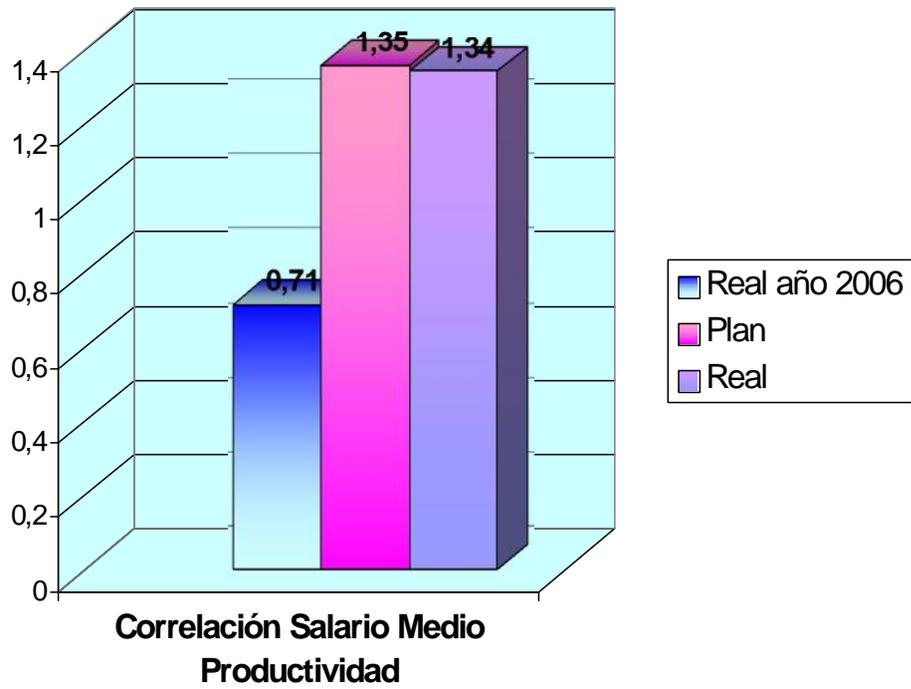
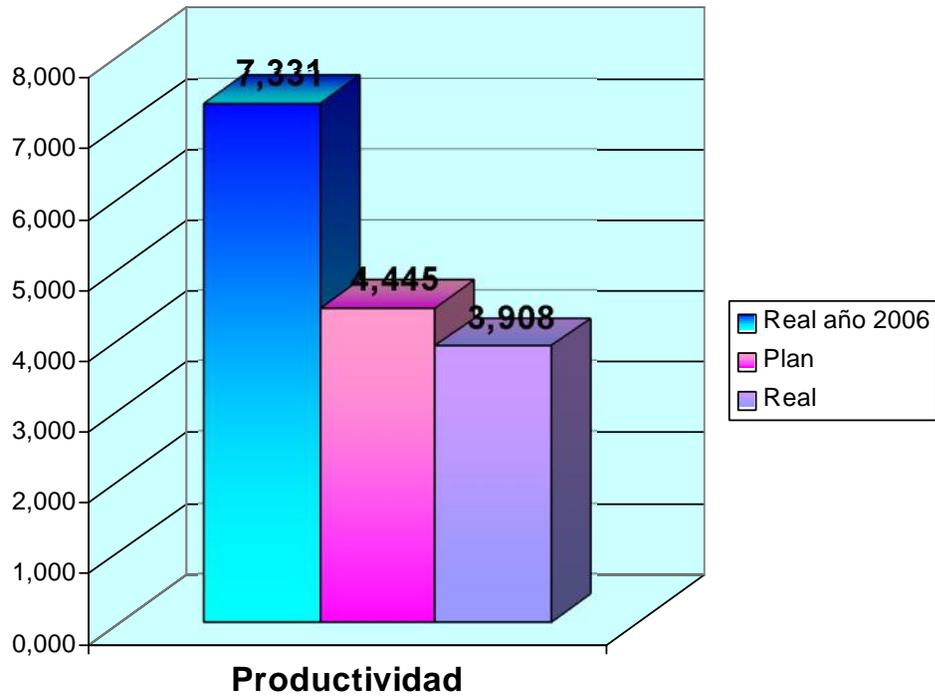
Indicadores	UM	Real año anterior	Plan año analizado	Real año analizado	Cumplimiento del Plan		Dinámica	
		1	2	3	% 3/2	Valor 3 - 2	% 3/1	Valor 3 - 1
Producción Bruta	UM	5262,9	5729,2	2510,01	43,81	-3219,19	47,69	-2752,89
Valor Agregado Bruto	UM	1341,55	871,2	676,06	77,60	-195,14	50,39	-665,49
Fondo de Salario	UM	946,94	833	638,021	76,59	-194,98	67,38	-308,92
Promedio de Trabajadores	U	183	196	173	88,27	-23	94,54	-10
Salario Medio	UM	5,174536	4,25	3,687983	86,78	-0,5620173	71,27	-1,486553
Productividad	UM	7,330874	4,444898	3,90785	87,92	-0,5370482	53,31	-3,423025
Producción Mercantil	UM	5264,10	5730,4	2487,65	43,41	-3242,75	47,26	-2776,45
Correlación Salario Medio Productividad		0,71	1,35	1,34	98,702	-0,02	187,49	0,62
Gasto de salario por peso de Producción Bruta	P	0,97	1,03	1,62	157,28	0,59	167,01	0,65

Anexo 24

Gráficos de Indicadores de Trabajo y Salario

Año 2007





Anexo 25

Indicadores de Trabajo y Salario

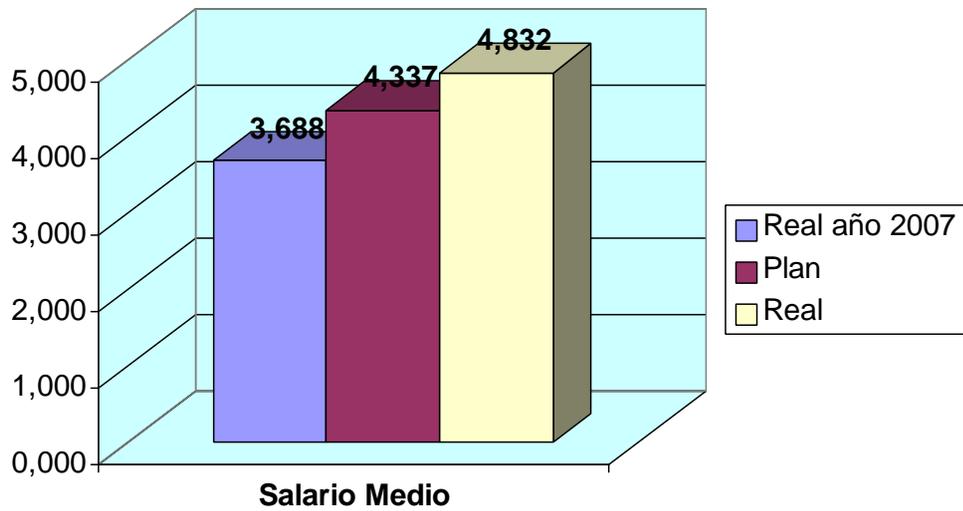
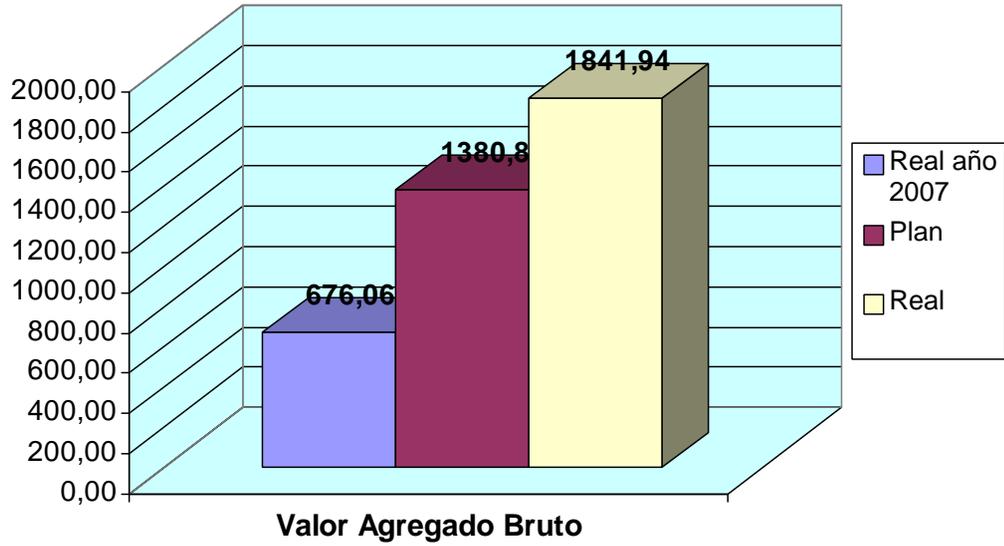
AÑO 2008

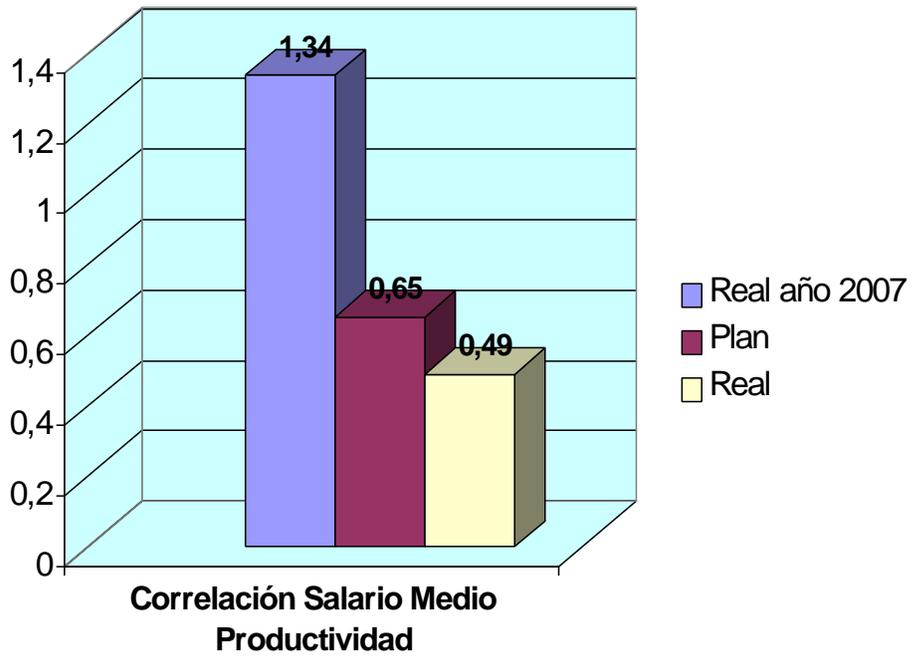
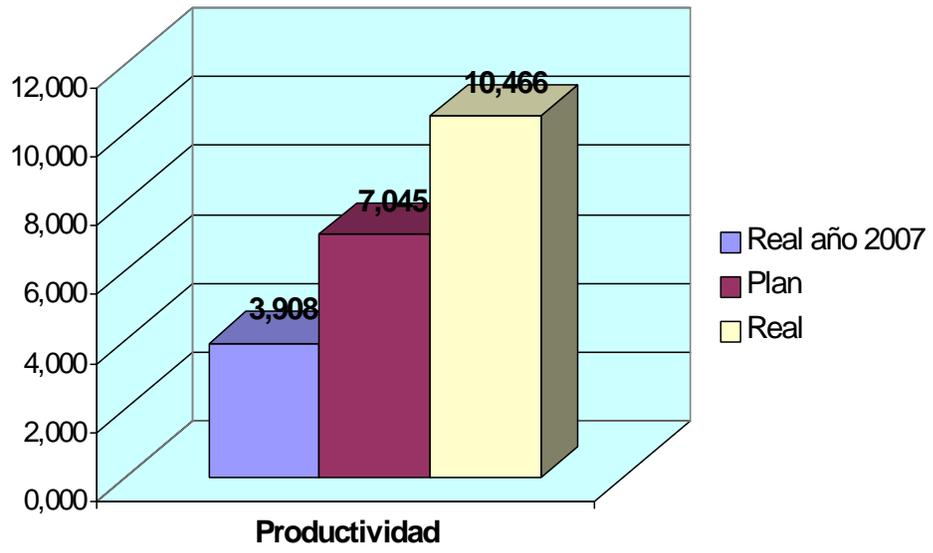
Indicadores	UM	Real año anterior 1	Plan año analizado 23	Real año analizado	Cumplimiento del Plan		Dinámica	
					% 3/2	Valor 3 - 2	% 3/1	Valor 3 - 1
Producción Bruta	UM	2510,01	5755,6	8544,00	148,45	2788,40	340,40	6033,99
Valor Agregado Bruto	UM	676,06	1380,8	1841,94	133,40	461,14	272,45	1165,89
Fondo de Salario	UM	638,021	850	850,40	100,05	0,40	133,29	212,38
Promedio de Trabajadores	U	173	196	176	89,80	-20	101,73	3
Salario Medio	UM	3,687983	4,33673469	4,83179631	111,42	0,4950616	131,01	1,14381365
Productividad	UM	3,90785	7,04490	10,46559	148,56	3,4206932	267,81	6,55774148
Producción Mercantil	UM	2487,65	5930,9	8471,20	142,83	2540,30	340,53	5983,55
Correlación Salario Medio Productividad		1,34	0,65	0,49	74,999	-0,16	36,59	-0,85
Gasto de salario por peso de Producción Bruta	P	1,62	0,95	0,93	97,89	-0,02	57,41	-0,69

Anexo 26

Gráficos de Indicadores de Trabajo y Salario

Año 2008





Anexo 27

UTILIZACIÓN DEL FONDO DE TIEMPO

Indicador	UM	2006	2007	2008
Fondo de tiempo calendario (FC)	Hombres - Días	66795	63145	64416
Fondo de tiempo planificado	Hombres - Días	52338	49651	66198
Fondo de tiempo real	Hombres - Días	44667,5	41967	60007
Fondo de tiempo máximo utilizable (FM)	Hombres - Días	62281,5	58178,5	60000
Fondo de tiempo no laborable (FTNL)	Hombres - Días	4513,5	4966,5	4416
Fondo de tiempo no utilizado (FNU)	Hombres - Días	3157	2717,5	2786,5
Fondo de tiempo utilizado (FU)	Hombres - Días	59124,5	55461	57213,5
Autorizaciones Administrativas (AA)	Hombres - Días	282,5	345,5	293
Ausencias Injustificadas (AI)	Hombres - Días	20	14	27,5
Licencias sin Sueldo (LSS)	Hombres - Días	370,5	-	24
Enfermedad (E)	Hombres - Días	2854,5	2358	2466
Vacaciones (VAC)	Hombres - Días	3377	3195	3324
Movilizaciones (M)	Hombres - Días	581,5	762,5	168
Licencia de Maternidad (LM)	Hombres - Días	184,5	554,5	324
Inválidos parciales	Hombres - Días	-	454,5	576

Anexo 28

Composición por Estratos de la muestra

Composición por estratos

Estratos de la muestra	Cantidad	% de la muestra
Sexo		
Mujeres	25	38,46
Hombres	40	61,54
Categoría ocupacional		
Dirigentes	5	7,69
Técnicos	36	55,38
Administrativos	—	0,00
Servicios	18	27,69
Obreros	6	9,23
Edad		
17 - 30	5	7,69
31 - 40	32	49,23
41 - 50	16	24,62
51 - 60	10	15,38
Más de 60	2	3,08
Antigüedad		
Menos de 1 año	5	7,69
De 1 a 2 años	12	18,46
De 3 a 5 años	29	44,62
De 6 a 10 años	18	27,69

Anexo 29

Procesamiento de la encuesta múltiple para el total de muestra

1. Datos generales.

1. ¿Es usted?

a) Mujeres: **25** b) Hombres: **40**

2. Señale su edad:

a) De 17 a 30: **5** b) De 31 a 40: **32** c) De 41 a 50: **16**

d) De 51 a 60: **10** e) Mayor de 60: **2**

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

a) Directivos: **5** b) Técnicos: **36** c) administrativos —

d) Personal de servicio: **18** e) Obreros: **6**

4. ¿Cuanto tiempo usted lleva trabajando en la entidad? Redondee el año más cercano.

a) Menos de un año: **5** b) De uno a 2: **12** c) De 3 a 5: **29** d) De 6 a 10: **18**

2. En cuanto a la Motivación y Satisfacción se refiere (Marque con una X)

PREGUNTAS	1 NUNCA MM	2 M	3 R	4 B	5 SIEMPRE E
¿Se siente satisfecho con el trabajo que realiza?		13	26	10	16
¿Se siente usted motivado hacia su trabajo?	8	22	24	11	
¿Tiene posibilidad de decidir cómo y cuándo debe realizar su trabajo?	20	10	34	1	
¿El contenido de su trabajo le permite variar de actividad?			20	31	14
¿Considera que sus jefes son calificados y dirigen correctamente?				33	32
¿Existen buenas relaciones de trabajo en el colectivo?		2	39	24	
¿El salario que recibe por su trabajo, le permite satisfacer sus necesidades personales?	16	25	24		
¿Su salario está de acuerdo con la actividad que realiza?	18	26	21		
¿Cuándo plantea un criterio es escuchado por la dirección?		19	11	21	14
El ambiente de trabajo ¿le ofrece seguridad, las áreas están debidamente protegidas?		19	46		
La comunicación en su área la considera.		12	43	10	

Anexo 30
Procesamiento de la encuesta múltiple por sexo

EN CUANTO A LA MOTIVACIÓN Y SATISFACCIÓN SE REFIERE										
Preguntas	1 nunca MM		2 M		3 R		4 B		5 siempre E	
	M	H	M	H	M	H	M	H	M	H
¿Se siente satisfecho con el trabajo que realiza?			3	10	7	19	5	5	10	6
¿Se siente usted motivado hacia su trabajo?	8		10	12	2	22	5	6		
¿Tiene posibilidad de decidir cómo y cuándo realizar su trabajo?	17	3		10	7	27	1			
¿El contenido de su trabajo le permite variar de actividad?					5	15	14	17	6	8
¿Considera que sus jefes son calificados?							11	22	14	18
¿Existen buenas relaciones de trabajo en el colectivo?				2	16	23	9	15		
¿El salario que recibe por su trabajo, le permite satisfacer sus necesidades personales?	16		9	16		24				
¿Su salario está de acuerdo con la actividad que realiza?	18		7	19		21				
¿Cuándo plantea un criterio es escuchado por la dirección?				19	11			21	14	
¿El ambiente de trabajo le ofrece seguridad, y las áreas están debidamente protegidas?			6	13	19	27				
La comunicación en su área la considera.				12	18	25	7	3		

Anexo 31

Clave para evaluar el modelo de Maslow y el de Alderfer

MASLOW

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

ALDERFER

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

- La menor puntuación serán las necesidades más importantes.
- La mayor puntuación serán las necesidades menos importantes.

Anexo 32

Procesamiento de la encuesta de necesidades para el total de la muestra

No.	Preguntas	Clasificación	Puntuación
1	Me gusta descansar y sentirme seguro.	Fisiológica	101
2	Lo más importante es la seguridad de mis seres queridos.	Seguridad	94
3	Me gusta estar protegido contra cualquier peligro.	Seguridad	99
4	Me gustan los grandes retos y destacarme.	Autorrealización	143
5	Me gusta sentirme bien alimentado.	Fisiológica	78
6	Me gusta agradecerles a los demás.	Social	99
7	Me gusta ante todo satisfacer mis necesidades corporales (sed, hambre, sexo).	Fisiológica	90
8	Me gusta que no me afecte nada, ni material ni emocionalmente.	Seguridad	103
9	Tiendo a establecer relaciones estrechas con mis compañeros de trabajo.	Social	119
10	Me gusta establecer metas realistas y alcanzarlas.	Autorrealización	87
11	Me gusta que reconozcan mi trabajo.	Estima	93

12	Me gusta formar partes de grupos y organizaciones.	Social	115
13	Me agrada la satisfacción de terminar una actividad difícil.	Autorrealización	128
14	Me gustaría ocupar una posición relevante en mi trabajo.	Estima	121
15	Me gusta que tomen en cuenta mis sugerencias.	Estima	96

Orden de Satisfacción

Orden de satisfacción según Maslow	Puntuación	Orden de satisfacción para el total de la muestra
Fisiológicas	269	Fisiológicas
Seguridad	296	Seguridad
Sociales	333	Estima
Estima	310	Sociales
Autorrealización	358	Autorrealización

Orden de satisfacción según Alderfer	Puntuación	Orden de satisfacción para el total de la muestra
Existencia	377,5	Relación
Relación	333	Existencia
Crecimiento	431	Crecimiento

Anexo 33
Procesamiento de la encuesta de necesidades por sexo

No.	Preguntas	Clasificación	Puntuación de las mujeres	Puntuación de los Hombres
1	Me gusta descansar y sentirme seguro.	Fisiológica	27	74
2	Lo más importante es la seguridad de mis seres queridos.	Seguridad	26	68
3	Me gusta estar protegido contra cualquier peligro.	Seguridad	33	66
4	Me gustan los grades retos y destacarme.	Autorrealización	54	89
5	Me gusta sentirme bien alimentado.	Fisiológica	26	52
6	Me gusta agradecerles a los demás.	Social	29	70
7	Me gusta ante todo satisfacer mis necesidades corporales (sed, hambre, sexo).	Fisiológica	26	64
8	Me gusta que no me afecte nada, ni material ni emocionalmente.	Seguridad	31	72
9	Tiendo a establecer relaciones estrechas con mis compañeros de trabajo.	Social	52	67
10	Me gusta establecer metas realistas y alcanzarla.	Autorrealización	33	54
11	Me gusta que reconozcan mi trabajo.	Estima	26	67
12	Me gusta formar partes de grupos y organizaciones.	Social	45	70

13	Me agrada la satisfacción de terminar una actividad difícil.	Autorrealización	59	69
14	Me gustaría ocupar una posición relevante en mi trabajo.	Estima	61	60
15	Me gusta que tomen en cuenta mis sugerencias	Estima	29	67

Orden de Satisfacción

Orden de satisfacción según Maslow	Puntuación de las mujeres	Puntuación de los hombres	Orden de satisfacción para las mujeres	Orden de satisfacción para los hombres
Fisiológicas	79	190	Fisiológicas	Fisiológicas
Seguridad	90	206	Seguridad	Estima
Sociales	126	207	Estima	Seguridad
Estima	116	194	Sociales	Sociales
Autorrealización	146	212	Autorrealización	Autorrealización

Orden de satisfacción según Alderfer	Puntuación de las mujeres	Puntuación de los hombres	Orden de satisfacción para las mujeres	Orden de satisfacción para los hombres
Existencia	84,5	293	Existencia	Relación
Relación	126	207	Relación	Existencia
Crecimiento	131	300	Crecimiento	Crecimiento

Anexo 34

Clave para clasificar la pregunta de Clima Laboral

Total de preguntas: 13

Subvariables que se analizan.

1- Liderazgo

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

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

V, F, F, V, F, F, F, F, F.

Para evaluar de B= Debe tener correspondencia de 7-9 respuestas.

Para evaluar de R= Debe tener correspondencia de 5-6 respuestas.

Para evaluar de M= Con correspondencia de 4 o menos.

2- Reciprocidad

Abarca las preguntas 10, 11, 12, 13.

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

V, F, F, V.

Para evaluar de B= Debe tener correspondencia de 4 respuestas.

Para evaluar de R= Debe tener correspondencia de 3 respuestas.

Para evaluar de M= Con correspondencia de 2 o menos.

Para evaluar general.

Bien = 4ptos

Regular = 3ptos

Mal = 2ptos

Se suma la puntuación obtenida en cada subvariable y se divide entre 2.

Bien = más de 3.5ptos

Regular = 3-3.4ptos

Mal = menos de 3ptos

Anexo 35

Procesamiento de la encuesta de Clima

Preguntas		Verdadero		Falso	
		Cantidad	%	Cantidad	%
1	El jefe se preocupa porque entendamos bien nuestro trabajo.	46	71	19	29
2	El jefe no se preocupa porque se aporten ideas que mejoren la calidad del trabajo.	29	45	36	55
3	Por lo general tenemos muchas cosas por hacer y no sabemos por cual empezar.	27	42	38	58
4	Generalmente todos aportamos ideas para mejorar nuestro trabajo.	43	66	22	34
5	Cuando uno no sabe como hacer algo nadie lo ayuda.	27	42	38	58
6	A menudo se inician trabajos que no se sabe porque se hacen.	12	18	53	82
7	A nuestro superior solo le podemos decir lo que quiere oír.	18	28	47	72
8	Cuando tenemos un problema de índole laboral nadie se interesa en resolverlo.	26	40	39	60
9	Cuando analizamos un problema las posiciones que adoptan algunos de mis compañeros no son siempre sinceras.	44	68	21	32
10	Esta institución ofrece buenas oportunidades de capacitación.	28	43	37	57
11	Aquí únicamente están pendientes de los errores.	20	31	45	69
12	Por lo general las personas que trabajan bien son reconocidas en la institución.	16	25	49	75
13	El desempeño de las funciones es correctamente evaluado.	27	42	38	58

Liderazgo		Reciprocidad	
Puntuación	Cantidad	Puntuación	Cantidad
B	36	B	15
R	18	R	38
M	11	M	12
Total	65	Total	65

Resultado general de las encuestas			
B	R	M	Total
35	17	13	65

Anexo 36

Procesamiento de la Encuesta de Conflicto

Factores propiciadores de conflictos intragrupales

Factores	Total de encuestados 65 trabajadores	En que medida afecta a la organización							
		Muy poco	%	Poco	%	En alguna medida	%	Mucho	%
Las diferencias de las características personales.		21	32,31	36	55,38	8	12,31		
El grado de motivación hacia su trabajo.						22	33,84	43	66,15
El modo de comunicación que se emplea.		25	38,46	38	58,46	2	3,07		
La forma que se utiliza para dirigir.		16	24,61	46	70,77	3	4,61		
La participación en la toma de decisiones.		21	32,31	37	56,92	7	10,77		
Las relaciones entre compañeros.		48	73,84	17	26,15				
La cultura de la empresa.		4	6,15	16	24,62	45	69,23		
La manera en		5	7,69	13	20	39	60	8	12,31

Anexo 37

MATRIZ DE EVALUACION DE FACTORES INTERNOS (MEFI)

Factores Internos Claves	Ponderación	Clasificación	Resultado Ponderado
- Colectivo laboral dispuesto a superarse.	0,1	4	0,4
- Cuadros de dirección experimentados.	0,1	4	0,4
- Trabajadores con experiencia en su especialidad.	0,07	3	0,21
- Clima laboral.	0,08	4	0,32
- Fluctuación laboral.	0,1	1	0,1
- Condiciones de trabajo.	0,1	1	0,1
- Motivación y satisfacción.	0,09	1	0,09
- Trabajo en equipo del colectivo de dirección.	0,06	2	0,12
- Salarios y estimulación.	0,09	1	0,09
- Exceso de personal indirecto.	0,06	2	0,12
- Proceso de reclutamiento y selección.	0,08	1	0,08
- Nivel de escolaridad.	0,07	2	0,14
Resultado total ponderado	1		2,17

Anexo 38

MATRIZ DE EVALUACION DE FACTORES EXTERNOS (MEFE)

Factores Externos Claves	Ponderación	Clasificación	Resultado Ponderado
- Financiamiento crediticio venezolano.	0,1	4	0,4
- Introducción de clones altamente reproductivos.	0,07	3	0,21
- Socialización e intercambio con institutos nacionales.	0,06	3	0,18
- Elevar las producciones.	0,1	4	0,4
- Existencia de centros de enseñanza superior y media.	0,2	4	0,8
- Suministros de recursos materiales y equipamiento.	0,1	1	0,1
- Superación y formación profesional.	0,1	1	0,1
- Políticas de reclutamiento y selección de otras organizaciones.	0,2	1	0,2
- Envejecimiento de la población.	0,07	2	0,14
Resultado total ponderado	1		2,53

Anexo 39

Matriz DAFO

	Oportunidades	Amenazas
	<ul style="list-style-type: none"> • Financiamiento crediticio venezolano. • Introducción de clones altamente reproductivos. • Socialización e intercambio con institutos nacionales. • Elevar las producciones. • Existencia de centros de enseñanza superior y media. 	<ul style="list-style-type: none"> • Suministros de recursos materiales y equipamiento. • Superación y formación profesional. • Políticas de reclutamiento y selección de otras organizaciones. • Envejecimiento de la población.
Fortalezas	FO	FA
<ul style="list-style-type: none"> • Colectivo laboral dispuesto a superarse. • Cuadros de dirección experimentados. • Trabajadores con experiencia en su especialidad. • Clima laboral. 	<ul style="list-style-type: none"> • Crear y generalizar la implantación del Sistema de la Fuerza de Trabajo como herramienta para garantizar el mejor aprovechamiento de la misma. • Rediseñar el actual Sistema de Recursos Humanos. • Establecer un sistema de auditorias que permita el control periódico de la actividad. • Incrementar la productividad y el aprovechamiento de la jornada laboral, así como disminuir los índices de ausentismo. • Modificar la metodología de formación y superación de los Recursos Humanos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Garantizar la calidad y cantidad de los materiales y equipamientos, así como cualquier otro servicio dirigido a los trabajadores. • Desarrollar un sistema de preparación integral, donde se logre la certificación de las competencias laborales de todos los trabajadores. • Realizar periódicamente talleres científicos que permitan evaluar el desarrollo del personal de las diferentes áreas. • Implantar un sistema de reclutamiento, selección y orientación a los trabajadores en correspondencia con la política que se aplique. • Desarrollar e implantar un Sistema de Gestión de la Calidad que permita incrementar la productividad y la calidad del producto en cada unidad de la empresa.
Debilidades	DO	DA
<ul style="list-style-type: none"> • Fluctuación laboral. • Condiciones de trabajo. • Motivación y 	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar una política de reclutamiento y selección que permita captar al personal 	<ul style="list-style-type: none"> • Lograr la concientización del papel de los Recursos Humanos como activo principal de la organización,

<p>satisfacción.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Trabajo en equipo del colectivo de dirección. • Salarios y estimulación. • Exceso de personal indirecto. • Proceso de reclutamiento y selección. • Nivel de escolaridad. 	<p>idóneo para el puesto de trabajo.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Implementar una metodología de evaluación del desempeño que garantice la idoneidad del trabajador en cada puesto. • Perfeccionar la organización del trabajo y los salarios, garantizando la interrelación entre el salario devengado y los niveles de productividad alcanzados. • Brindar una mayor atención a los trabajadores de nuevo ingreso. • Contemplar en el plan de inversiones y de financiamientos, acciones para mejorar las condiciones de trabajo en cuanto a: <ul style="list-style-type: none"> - Locales y herramientas de trabajo. - Transportación tanto colectiva como individual. - Materiales de oficinas. - Uniformes necesarios en locales específicos. • Utilizar métodos participativos de dirección para fortalecer relaciones entre jefes y subordinados. • Reconocer al trabajador a través de la estimulación moral y material. • Desarrollar un sistema de superación y formación para todos los trabajadores. 	<p>y aplicar métodos y estilos de trabajo participativos.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Perfeccionar la gestión del trabajo, de forma que garantice el estado de seguridad y bienestar físico, mental y social del trabajador durante el proceso laboral. • Sistematizar la superación de los técnicos y profesionales para un mejor desarrollo productivo y de la organización, en general. • Desarrollar sistemas de estimulación que garanticen una remuneración por los resultados del trabajo. • Introducir nuevas estrategias de atención al hombre que contribuyan a incrementar el personal joven necesario para la organización.
---	--	--

Anexo 40

Matriz Interna - Externa

