



**Universidad de Holguín  
“Oscar Lucero Moya”  
Facultad de Ciencias Económicas e Ingeniería Industrial**

# Trabajo de Diploma

**Tema:** La fluctuación laboral en la empresa Servicios Comunes. Causas y efectos.

**Autores:**

**Orlando Ramírez Tejeda  
Axara González Amat**

**Tutor:** lic. Margarita Hernández

**Holguín, junio de 2004**

## **AGRADECIMIENTO**

Mediante estas líneas le expresamos nuestros más profundos agradecimientos a todas aquellas personas que nos apoyaron de una u otra manera haciendo posible la realización de este trabajo. En especial a nuestra tutora Margarita, a Yolanda y a todos nuestros familiares y amigos que contribuyeron al mismo.

## **DEDICATORIA**

### **Orlando Ramírez Tejada**

Dedico este trabajo a la memoria de mi madre y la de mi abuelo a mi abuela, mujer e hija, tíos, tías, padre y hermanos en fin a toda la familia

### **Axara González Amat**

Con todo el amor que se merece, le dedico el fruto de mi carrera a mi madre Imilcy Amat Peña, quien a dedicado su vida a mi formación como persona y como profesional dando todo de si misma.

## **PENSAMIENTO**

“Si hay un secreto para el éxito, es el siguiente: entender el punto de vista del otro y ver las cosas con sus ojos.”

Henry Ford.

## RESUMEN

El presente trabajo titulado “La fluctuación laboral en la empresa Servicios Comunales. Causas y efectos” fue realizado en la empresa municipal de servicios comunales de Holguín ubicada en calle Carlos Manuel de Céspedes # 102, el mismo tiene como objetivo detectar las causas que generan la inestabilidad laboral en la empresa así como las principales consecuencias negativas que provoca este fenómeno, para ello se tomarán en consideración las opiniones de los directivos y trabajadores.

El trabajo está estructurado en dos capítulos: en el primero se realiza una fundamentación teórica que incluye los modelos de gestión de los recursos humanos y algunas variables tanto individuales como grupales del comportamiento organizacional, en el segundo capítulo se propone y aplica un procedimiento metodológico para determinar las causas y efectos de la fluctuación laboral en la empresa.

En la realización del trabajo se utilizarán como métodos de investigación el empírico y el teórico y para procesar y recopilar la información se utilizarán las encuestas, entrevistas, tablas, gráficas y revisión de documentos.

Una vez determinadas las causas y efectos de la fluctuación laboral se elabora la matriz DAFO para el subsistema de gestión de recursos humanos donde se proponen un conjunto de estrategias, las cuales unidas a las recomendaciones del trabajo le permiten a la empresa lograr una mayor estabilidad en sus recursos humanos.

## SUMMARY

The present titled work "The labour fluctuation in the company Communal Services. You cause and effects" it was carried out in the municipal company of communal services of Holguín located in street Carlos Manuel of Grasses #102, the same one has as objective to detect the causes that generate the labour uncertainty in the company as well as the main negative consequences that it causes this phenomenon, for they will take it in consideration the opinions of the directive and workers.

The work is structured in two chapters: in the first one he/she is carried out a theoretical foundation that includes the models of administration of the human resources and some variables so much individual as grouped of the organizational behaviour, in the second chapter he/she intends and it applies a methodological procedure to determine the causes and effects of the labour fluctuation in the company.

In the realization of the work they will be used as investigation methods the empiric one and the theoretical one and to process and to gather the information the surveys they will be used, interviews, charts, graphic and revision of documents.

Once certain the causes and effects of the labour fluctuation the main DAFO is elaborated for the subsystem of administration of human resources where they intend a group of strategies, which allow to the company to achieve a bigger stability in its human resources together to the recommendations of the work.

**INDICE**

<b>INTRODUCCION .....</b>	<b>8</b>
<b>CAPITULO 1: FUNDAMENTACION TEORICA. ....</b>	<b>10</b>
<b>1.1 EL SISTEMA DE GESTION DE RECURSOS HUMANOS. SUS MODELOS FUNDAMENTALES.....</b>	<b>10</b>
<b>1.2 COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL. SUS VARIABLES.....</b>	<b>13</b>
<b>1.3 LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y EL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL EN EL MARCO DEL PERFECCIONAMIENTO EMPRESARIAL. ....</b>	<b>35</b>
<b>CAPITULO 2: PROPUESTA Y APLICACIÓN DE UN PROCEDIMIENTO METODOLOGICO EN EL ANALISIS DE LAS CAUSAS Y EFECTOS DE LA FLUCTUACION LABORAL. ....</b>	<b>38</b>
<b>2.1- PROPUESTA DE UN PROCEDIMIENTO METODOLÓGICO EN EL ESTUDIO DE LA FLUCTUACIÓN LABORAL.....</b>	<b>39</b>
<b>2.1.1- DIAGNOSTICO DEL SUBSISTEMA DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS. .....</b>	<b>39</b>
<b>2.1.2- DIAGNÓSTICO DE LAS CAUSAS DE LA FLUCTUACIÓN LABORAL EN LA EMPRESA.....</b>	<b>40</b>
<b>2.1.3-ANÁLISIS DEL EFECTO DE LA FLUCTUACIÓN LABORAL. ....</b>	<b>43</b>
<b>2.1.4-ESTRATEGIAS PARA LA SOLUCIÓN DE PROBLEMAS DETECTADOS.....</b>	<b>43</b>
<b>2.2- APLICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO METODOLÓGICO EN LA EMPRESA SERVICIOS COMUNALES.....</b>	<b>44</b>
<b>2.2.1- CARACTERIZACIÓN DE LA EMPRESA. ....</b>	<b>44</b>
<b>2.2.2- APLICACIÓN PRÁCTICA. ....</b>	<b>48</b>
<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>66</b>
<b>RECOMENDACIONES.....</b>	<b>67</b>
<b>BIBLIOGRAFIA .....</b>	<b>68</b>
<b>ANEXOS</b>	

## INTRODUCCION

El fenómeno de la fluctuación de personal, relacionado al movimiento de entrada y salidas de los trabajadores en empresas e instituciones y fuerza laboral en su conjunto, es un fenómeno socioeconómico complejo, de análisis y control complicados a causa de la variedad, dinámica y envergadura de sus causales, cuyo estudio resulta de gran importancia para cualquiera de los tres niveles básicos de interés, implicados en el mismo: la economía nacional en su conjunto, los distintos sectores y ramas económicas, así como las principales empresas.

Cada trabajador será portador en el sistema de su personalidad de una gran variedad de capacidades, necesidades, valores y actitudes, las cuales ponen en juego en su interacción con la empresa de la cual es miembro; por la presencia de estas variables, el trabajador presentara distintas exigencias a la empresa. El trabajador encuentra cubierta o satisfechas las motivaciones y deseos propios de su personalidad en dependencia de las condiciones y posibilidades existentes en la empresa. Del comportamiento de estas variables dependerá que el trabajador se mantenga o no en su centro de trabajo.

Debido a la cantidad de fluctuación de personal en la empresa Servicios Comunales se definió como **problema científico** el siguiente ¿cuales son las causas que inciden en la fluctuación laboral y que efectos tienen para la empresa?

El **objetivo** que se propone con esta investigación es diseñar y aplicar un procedimiento metodológico que permita detectar las causas que generan la fluctuación laboral y el efecto que ocasiona la misma para la empresa; y partiendo de los resultados obtenidos de la investigación trazar un conjunto de estrategias que logre la estabilidad laboral de sus recursos humanos.

El **objeto** de la investigación esta dado por la fluctuación laboral, siendo su **campo de acción** el subsistema de recursos humanos. Haciendo un análisis del problema existente tenemos como posible **hipótesis** que a partir del diseño y aplicación de este procedimiento



metodológico, detectar y disminuir las causas que provocan la fluctuación laboral en la empresa y lograr mayor estabilidad en sus recursos humanos.

Este trabajo está estructurada en dos capítulos: el primero aborda una fundamentación teórica sobre los recursos humanos, sus modelos fundamentales y las variables del comportamiento organizacional seleccionadas. El segundo propone un procedimiento metodológico para el estudio de dichas variables y la aplicación práctica del mismo.

Los principales métodos utilizados en la investigación fueron los siguientes: empírico y el teórico.

Dentro del empírico tenemos:

- ✚ Estadístico: se pone de manifiesto en todo el trabajo en los análisis efectuados.

Dentro del teórico tenemos:

- ✚ Análisis y síntesis: para establecer características e insuficiencia en el objeto de estudio y el campo de acción.
- ✚ Inducción y la deducción: en todo el trabajo se deduce algo.
- ✚ Hipotético-deductivo: formulación de la hipótesis.
- ✚ Modelación: para la concepción de solución del problema investigativo.
- ✚ Sistémico: es el estudio del sistema de Gestión de los Recursos Humanos.
- ✚ Dialéctico: se utiliza en todo el trabajo.
- ✚ Histórico: para caracterizar la evaluación en el objeto de estudio.

La importancia de nuestro trabajo investigativo está dado en que contiene un conjunto de problemas que se detectaron en las variables analizadas, fundamentalmente en la fluctuación laboral que es el problema principal de nuestro trabajo. Además se proponen estrategias para eliminar estos problemas.

## **CAPITULO 1: FUNDAMENTACION TEORICA.**

### **1.1 EL SISTEMA DE GESTION DE RECURSOS HUMANOS. SUS MODELOS FUNDAMENTALES.**

El cambio nunca es fácil, pero es posible siempre que seamos capaces de transmitir y ayudar en el razonamiento de que el cambio es una posibilidad mejor que la existente; no lo mejor, sino que puede haber siempre una mejor a partir de la anterior. El camino del diseño de la gestión propia de recursos humanos, a partir de un grupo de principios y conceptos, es fundamental, sobre todo para alcanzar la eficiencia sobre la base de una dirección personal.

Cuando hablamos de un sistema de gestión de Recursos Humanos, nos referimos a la utilización del saber colectivo y de cada individuo en función de los objetivos de la organización; además, nos referimos a este sistema como un subsistema de un sistema mayor y no como un subsistema autónomo.

La gestión de recursos humanos consiste en la planeación, en la organización, en el desarrollo y en la coordinación y control de técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal, a la vez que la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo.

La gestión de recursos humanos significa conquistar y mantener las personas en la organización, trabajando y dando el máximo de sí, con una actitud positiva y favorable. Representa todas aquellas cosas no sólo grandiosas que provocan euforia y entusiasmo, sino también aquellas muy pequeñas y numerosas que frustran e impacientan, o que alegran y satisfacen, pero que hacen que las personas deseen permanecer en la organización. Hay más cosas en juego que tan sólo la vida de la organización. También está en juego la especie y calidad de vida que la organización y sus participantes llevarán y la especie de participantes disponibles para proveerla de recursos necesarios.

Sus principales objetivos están dados en: crear, mantener y desarrollar un contingente de recursos humanos, con habilidad y motivación para realizar los objetivos de la

organización; crear, mantener y desarrollar condiciones organizacionales de aplicación, desarrollo y satisfacción plena de recursos humanos y alcance de objetivos individuales; y alcanzar eficiencia y eficacia con los recursos humanos disponibles.

Existen diferentes modelos de la gestión de recursos humanos, a continuación abordaremos algunos de ellos.

### **1. Modelo de las “Cuatro Cs”.**

Este modelo se basa en el análisis de la competencia, compromiso, congruencia y eficacia en el costo.

Esto significa que el costo de los recursos humanos, como salario, beneficio y paros permanecen igual o son más bajos que los de la competencia.

Este modelo le otorga un peso significativo al entorno en cuanto a la influencia de este en la organización y viceversa, asume como rectora la estrategia empresarial y la filosofía de la empresa. Resulta positivo el establecimiento de las políticas de influencia de los trabajadores al considerarla fundamental, además es un modelo que pasa del plano teórico al operativo, persigue diagnosticar y proyectar a la vez, por lo que sirve para solucionar y diseñar el conjunto de actividades que integran el sistema de gestión de los recursos humanos.

### **2. Modelo de Recursos Humanos de Haper y Linch (1992).**

Se basa en la previsión de necesidades de personal a partir del plan estratégico de la organización, teniendo en cuenta una serie de actividades de Recursos Humanos para lograr la optimización de estos recursos.

Plantea el seguimiento continuo para comprobar si los resultados logrados se corresponden con las metas fijadas.

Es un modelo descriptivo que abarca las actividades imprescindibles, entre ellas la formación, su funcionamiento interrelacionado en su mayor limitación. Este modelo parte de que la organización requiere de Recursos Humanos en determinada calidad y cantidad. La administración de Recursos Humanos precisamente permite satisfacer esta demanda, mediante la realización de un conjunto de actividades que se inicien con el inventario del personal y la evaluación del potencial humano, a partir del conocimiento de los Recursos Humanos con que cuentan, se desarrollan las restantes actividades de análisis de descripción de puestos, curvas profesionales, promoción, planes de sujeción, formación, clima y motivación, selección del personal, planes de comunicación, evaluación del desempeño, retribución de incentivos.

### **3. Modelo de Beer, Et Al (1989).**

Este modelo muestra que las políticas de Gestión de Recursos Humanos esta influenciada por dos consideraciones principales: factores de situación y los grupos de interés. Por factores de situación se entiende las fuerzas del entorno o del exterior de la organización, estos pueden actuar como restricciones en la comulación de las políticas de Gestión de Recursos Humanos y también estar influidos por los mismos. Dichas políticas están y deben estar influidos por los intereses de varios grupos.

La selección de las políticas hechas por los gerentes o directivos afecta la competencia general de los empleados, la dedicación de estos, el grado de congruencia entre los objetivos individuales y organizacionales y la efectividad de los costos generales de las políticas de Gestión Recursos Humanos. Estos cuatro factores al ser incrementados a largo plazo llevaron a consecuencias favorables para el bienestar individual, social y eficacia organizacional, luego las políticas de Gestión de Recursos Humanos deben incorporar estas perspectivas a largo plazo.

### **4. Sistema de administración de Recursos Humanos de Chiavenato (1993).**

Este modelo establece que el sistema de Administración de Recursos Humanos, está conformado por la interrelación entre los subsistemas siguientes:

- Subsistema de alimentación de los recursos humanos, que incluye la investigación del mercado, la mano de obra, el reclutamiento y selección.
- Subsistema de aplicación de recursos humanos, que incluye el análisis y descripción de los cargos, integración o inducción, evaluación del mérito o el desempeño, movimiento de personal (tanto en sentido vertical como horizontal o diagonal).
- Subsistema de mantenimiento de recursos humanos, que incluye la remuneración (administración de salarios) planes de beneficios sociales, higiene y seguridad en el trabajo, registros y controles de personal.
- Subsistemas de desarrollo de recursos humanos, que incluye el entrenamiento y los planes de desarrollote personal.
- Subsistema de control de recursos humanos, que incluye el banco de datos y auditoría de recursos humanos.

Esos subsistemas están íntimamente Inter.-relacionados e interdependientes, su interacción hace que cualquier alteración ocurrida en uno, provoque influencia sobre los demás, las cuales realimentarán nuevas influencia en otros, y así sucesivamente.

Por otro lado, esos subsistemas forman un proceso a través del cual los recursos humanos son captados, atraídos, aplicados, mantenidos, desarrollados y controlados por la organización

Los aportes fundamentales de éste enfoque están dadas precisamente, por la flexibilidad que le imprime a los subsistemas sobre la base del carácter contingencia de Gestión Recursos Humanos y la necesidad planteada por el autor, de establecer para cada subsistema políticas definidas que condicionen el alcance de los objetivos y el desempeño de las funciones de Recursos Humanos.

## **1.2 COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL. SUS VARIABLES.**

El comportamiento Organizacional, según Davis constituye el estudio y aplicación de conocimientos relativos a la manera en que las personas actúan dentro de las organizaciones. Se trata de una herramienta humana para beneficio de las personas y se aplica de un modo general a la conducta de personas en toda clase de organizaciones, como por ejemplo empresas comerciales, gobierno, escuelas y agencias de servicios. En donde quiera que exista una organización, se tendrá la necesidad de comprender el comportamiento organizacional.

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

Los elementos del comportamiento organizacional:

1. Las personas: constituyen el sistema social interno de la organización, que esta compuesto por individuos y grupos, tanto grandes como pequeños. Las personas son los seres vivientes, pensantes y con sentimientos que crearon la organización, y esta existe para alcanzar sus objetivos. Las organizaciones existen para servir a las personas y no estas para servir a las organizaciones.
2. Las estructuras: define las relaciones oficiales de las personas en el interior de las organizaciones. Se necesitan diferentes trabajos para ejecutar todas las actividades de una organización. La estructura se relaciona principalmente con el poder y los deberes.
3. La tecnología: proporciona los recursos con los que trabajan las personas e influyen en la tarea que desempeñan. La tecnología resultante posee una influencia significativa en las relaciones de trabajo. El gran beneficio de la tecnología es que permite que las personas realicen mayor cantidad de trabajo y más calificado; pero también restringe al personal en diferentes formas. Tiene al mismo tiempo costos y beneficios.

4. El medio: es donde las organizaciones operan en un determinado entorno externo. Una organización no existe otros múltiples por si misma, sino que forma parte de un sistema mayor que comprende elementos.

En términos generales, el comportamiento no es fortuito, por el contrario, esta dirigido hacia un fin. Es más, existen diferencias entre personas: en situaciones similares no siempre actuamos igual. Sin embargo, ocurren consistencias fundamentales que permiten los pronósticos, incluso de una cultura a otra, y mediante el estudio sistemático es posible ver estas relaciones, atribuirle causa y efecto, y llegar a conclusiones basadas en pruebas.

Para Robbins el comportamiento organizacional es un campo de estudio que investiga las repercusiones que los individuos, los grupos y la estructura producen en el comportamiento de las organizaciones, con el propósito de aplicar estos conocimientos para mejorar la eficiencia de una organización.

Dentro del estudio del comportamiento organizacional se consideran dos tipos de variables, dependientes e independiente.

**Variable dependiente:** es la respuesta que se ve afectada por una variable independiente. Dentro de esta clasificación analizaremos la fluctuación del personal y satisfacción, aunque existen otras más.

**Variable independiente:** es la presunta causa de un cambio en la variable dependiente. Dentro de esta analizaremos la satisfacción laboral, la motivación y clima laboral.

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

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

Existen un grupo de variables individuales que pueden ser tratados como variables independientes, estas son: edad, sexo, antigüedad, categoría ocupacional que también se le llaman variables demográficas.

Como variables demográficas tenemos la **edad**: Esta tiene gran influencia en la empresa ya que se dice que las personas de mayor edad son menos productiva y no es así ya que a diferencia de los jóvenes estos poseen experiencia y difícilmente son reemplazados. También se dice que entre más viejo sea una persona menor son las ganas de perder su empleo por la falta de oportunidades que tienen. Sin embargo una persona de mayor edad puede ser parte del ausentismo debido a las enfermedades que puede contraer, es decir que existe correlación entre las variables pero en ocasión dicha correlación es más fuerte con una variable que con otra.

**Género**: lo primero que se debe tomar en cuenta es que entre hombre y mujer las diferencias son pocas en el desempeño del trabajo. En cuanto a los horarios de de trabajos las mujeres prefieren uno donde les permita combinar sus actividades de trabajo. Así también según estudios las mujeres tienen mayor índice de ausentismo debido a que se vive en una cultura donde las mujer está ligada a situaciones de casa y familia, por eso fluctúan más.

**Antigüedad**: esta variable nos dice que la antigüedad dentro del trabajo marca la productividad de forma positiva, es decir entre más tiempo lleve en la empresa más se perfecciona en su trabajo. Además se está más satisfecho con lo que se realiza. Pero en lo que respecta a rotación no es tan bueno el panorama pues a veces por no crear antigüedad se da por terminado las relaciones de la empresa con el trabajador de todas formas generalmente los trabajadores mas antiguos rotan menos debido a que establecen fuertes relaciones con las empresas que son difíciles de romper.

**Variable a nivel de grupo**: el comportamiento que tienen las personas al estar en contacto con otros dentro de una entidad.

A continuación abordaremos teóricamente algunas variables del comportamiento organizacional, comenzaremos con la fluctuación de personal, que es el objeto de esta investigación.



La palabra fluctuación viene del latín fluctuari o fluctuare, que quiere decir agitarse de un lado a otro; en lo referente a la fluctuación de personal, que también se conoce por términos como rotación de personal, inestabilidad laboral, movilidad del personal, y otros similares, se relaciona por lo general al movimiento de altas y bajas que ocurren en una fuerza laboral. Entonces, entendemos por fluctuación de personal, el conjunto de movimientos de entrada y salida definitivas que se producen entre los trabajadores miembros de la empresa, en un periodo dado.

Se vincula la definición de fluctuación de personal a un período dado, pues es necesario siempre hacer referencia a si el movimiento de personal ocurrido en la empresa ha sido en, un trimestre, semestre, año, quinquenio o período similar determinado, lo cual es una precisión imprescindible para las valoraciones y comprensiones pertinentes.

La organización, como un sistema abierto, se caracteriza por el insensato flujo de recurso humanos que necesita para poder desarrollar sus operaciones y generar resultados.

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

A ese flujo de entradas y salidas de personal, se le da el nombre de fluctuación de personal o turnover. En toda organización saludable ocurre normalmente un pequeño volumen de entradas y salidas de recursos humanos, ocasionando una fluctuación meramente vegetativa y de simple mantenimiento del sistema.

Si la fluctuación en niveles vegetativos es provocada por la organización para hacer substituciones en el sentido de mejorar el potencial humano existente, o sea, intercambiar parte de sus recursos humanos por otros recursos de mejor calidad encontrados en el

mercado, entonces la fluctuación se encuentra bajo control de la organización. Pero cuando las pérdidas de recursos no son provocadas por la organización, o sea, cuando ocurren independientemente de los objetivos de la organización, localizar los motivos que están provocando la desasimilación de los recursos humanos, a fin de que la organización pueda actuar sobre ellos y disminuir el volumen de expulsiones indeseables, llega a ser el problema básico.

La fluctuación de personal no es una causa, sino un efecto, la consecuencia de ciertos fenómenos localizados interna o externamente en la organización sobre la actitud y el comportamiento del personal. Es, por lo tanto, una variable dependiente (en mayor o menor grado) de aquellos fenómenos internos y externos a la organización.

Al introducirnos en la problemática de la fluctuación de personal y a tener contacto con las bajas que se producen con frecuencia en la empresa, resulta llamativo, y hasta sorprendente, la gran variedad de motivos por los cuales tienen lugar estos.

Seguidamente proponemos una tipología general para la clasificación de las bajas en las empresas e indicamos algunas particularidades de cada una de sus categorías:

**Inevitables:** comprenden bajas que se producen en toda la empresa por motivos de muerte, jubilación e incapacidad para el trabajo; también reciben la denominación de biológicas. Estas bajas constituyen el grupo menor de todas las que ocurren y la administración tiene pocas posibilidades de acción para su reducción.

**Socialmente necesaria:** como su nombre lo indica, en esta categoría se encierran aquellas bajas que se promueven principalmente por razones de necesidades sociales y sobre las cuales la empresa no puede o no debe ejercer influencia para su disminución. Ejemplo, de esta clase de bajas son: incorporación a las fuerzas armadas, llamados al servicio militar general, movimientos dirigidos hacia los organismos superiores, privación de libertad por motivo de cumplir sanción judicial o incorporación a los planes de estudio y trabajo en el extranjero.

**Por motivos personales:** en esta categoría se clasifica cualquier baja promovida por voluntad del trabajador y causada por la incidencia de factores propios de su vida personal.

Ejemplos de estas bajas son las que promueven los trabajadores por razones de buscar solución a los problemas de vivienda, cambios de domicilio por matrimonio o divorcio, atención a menores o a familiares enfermos, indisposición para continuar trabajando por enfermedad, decisión de abandonar el país o carecer de círculos infantiles.

**Por motivos laborales:** aquí están comprendidas las bajas que, como las de la categoría anterior, son promovidas por los propios trabajadores, pero por razones como motivos salariales, afectación de las condiciones ambientales anormales, inconveniencia de los horarios de trabajo, inconformidad con los métodos de dirección, lejanía del centro de trabajo, laborar en tareas no acordes con la calificación poseída o con los intereses profesionales u otras similares.

**Por decisión de la empresa:** en esta clase de bajas en las cuales la decisión es tomada por la empresa y no por el trabajador, y a los cuales tiende a concedérsele un carácter positivo y favorable para el trabajo de la empresa, hemos agrupado las bajas por motivos de despidos por indisciplina, ruptura de contrato por ineptitud o falta de idoneidad para el puesto, separaciones por racionalización o reorganización, o vencimiento del plazo de contrato.

Añadiremos otro grupo al cual se le denominará **otras causas**. Estarán las bajas por abandono del puesto de trabajo, ubicación geográfica de la empresa, etc.

Para medir la fluctuación real, que es en la cual el trabajador realiza su decisión de dejar el empleo, pueden utilizarse los siguientes índices:

1. Índice de fluctuación general (IFG).

$$IFG = \frac{S}{P+A} * 100$$

2. Índice de fluctuación verdadero (IFV).

$$IFV = \frac{BML+BMP}{P} * 100$$

1. Índice de fluctuación real particular (IFRi).

$$IFRi = \frac{Si}{S} * 100$$

Donde:

S= salidas

A= altas

P= promedio de trabajadores

Si= salidas por la causa i

BML= bajas por motivos laborales

BMP= bajas por motivos personales.

Existen otros dos elementos vinculados: el de la llamada fluctuación potencial y el de las transferencias internas.

La fluctuación potencial, como su nombre lo indica, es la que se refiere aquellos trabajadores que quieren abandonar su trabajo en la empresa, pero por distintos motivos no han llevado a la práctica su salida y continúan trabajando allí donde se encuentran empleados. A diferencia de la fluctuación real, en la cual el trabajador realiza su decisión de dejar el empleo, en la fluctuación potencial la decisión se encuentra incubándose o retenida, y se mantiene en un estado latente pudiendo llevarse a efecto por la acción de cualquier factor precipitante. Desde cierto punto de vista, podemos afirmar que la fluctuación potencial es el eslabón previo al de la fluctuación real y la primera puede convertirse en ésta última, cuando las circunstancias sociolaborales del trabajador evalúan de modo tal que este se siente motivado a decidirse definitivamente por el cambio o abandono de su trabajo.

El estudio de la fluctuación potencial se va a dirigir entonces a conocer los factores que afectan de modo negativo a los trabajadores y que están en la base de las motivaciones y deseos de cambiar de trabajo, así como a poner de relieve la intensidad de esa afectación, mediante la detención de la cuantía de trabajadores que desean abandonar la empresa. La fluctuación potencial se estudia mediante encuestas y entrevistas.

Para medir la fluctuación potencial pueden utilizarse algunos índices, los cuales le mostraremos a continuación:

2. Índice de fluctuación potencial (IFP).

$$\text{IFP} = \text{FP}/\text{P} * 100$$

3. Índice de fluctuación potencial particular (IFPi).

$$\text{IFPi} = \text{Fpi}/\text{P} * 100$$

4. Coeficiente de fluctuación particular (KFPi).

$$KFPi = Fpi/TE * 100$$

Donde:

FP= fluctuaciones potenciales

F<sub>Pi</sub>= fluctuaciones potenciales por causa i

TE= total de encuestados

P= promedio de trabajadores.

Por otro lado, tenemos que transferencias internas es el conjunto de los movimientos de entrada y salida producidos entre las distintas áreas organizativas de la propia empresa y que no afectan su plantilla total.

En el caso de las empresas grandes pueden ser voluminosas y su control reviste utilidad, pues esas transferencias pueden implicar; ciertos beneficios para la empresa, pero al mismo tiempo ciertas desventajas y deben seguirse estrechamente.

Aquí señalaremos un indicador de fácil cálculo, que denominaremos índice de transferencias (IT) y cuya formula es:

$$IT = T/P * 100,$$

Donde:

T= número de trabajadores de una dependencia a otra en un periodo de tiempo dado;

P= número de trabajadores promedio en plantilla en el mismo periodo.

Existen diferentes causas o fenómenos que generan la fluctuación laboral tanto interna como externa (**ver anexo 1**).

Dentro de los fenómenos externos, podemos citar la situación de oferta y demanda de recursos humanos en el mercado, la coyuntura económica, las oportunidades de empleo en el mercado de trabajo, etc.

Dentro de los fenómenos internos que ocurren en la organización, podemos citar:

- La política salarial;
- La política de beneficios de la organización;

- El tipo de supervisión ejercido sobre el personal;
- Las oportunidades de crecimiento profesional localizadas dentro de la organización;
- El tipo de relaciones humanas desarrolladas dentro de la organización;
- Las condiciones físicas ambientales de trabajo ofrecidas por la organización;
- La moral del personal de la organización;
- La cultura organizacional desarrollada dentro de la organización;
- La política de reclutamiento y selección de recursos humanos;
- Los criterios y programas de entrenamiento de los recursos humanos;
- La política disciplinaria desarrollada por la organización;
- Los criterios de evaluación del desempeño;
- Los grados de flexibilidad de las políticas desarrolladas por la organización.

Una de las principales causas que conllevan a la fluctuación de personal es **la satisfacción laboral**, por lo que será la otra variable a tratar.

Según Robbins la satisfacción, es la diferencia de la cantidad de recompensa que reciben los trabajadores y la cantidad que piensan que deberían recibir, la satisfacción es más una actitud que un comportamiento, pero se convirtió en una variable dependiente primaria por dos motivos: la relación demostrada que guarda con los factores del rendimiento y los valores que prefieren muchos de los investigadores del comportamiento organizacional.

Además, definió la satisfacción laboral como la actitud general que adopta la persona ante su trabajo.

Los factores más importantes que conducen a la satisfacción laboral son: un trabajo que represente un desafío para la mente, las recompensas justas, las condiciones laborales adecuadas y los buenos compañeros de trabajo.

Las principales formas de manifestarse la insatisfacción según Robbins pueden ser: abandono, expresiones, lealtad y negligencia.

**Abandono:** la insatisfacción expresada por medio de una conducta dirigida a salir de la organización, incluye la búsqueda de otro empleo y la renuncia.

**Expresiones:** incluye defender la organización ante las críticas y confiar en que la organización y su administración harán lo correcto.

**Lealtad:** la empresa pasiva pero optimista para que la situación mejore.

**Negligencia:** la actitud pasiva que permite que la situación empeore.

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

La satisfacción con el trabajo será, pues, una resultante de la interacción entre las aspiraciones y exigencias del trabajador y los distintos elementos de la situación laboral que actúan sobre ellas o, mas concretamente, de la existencia en el trabajo de condiciones que correspondan a las necesidades y valores de la responsabilidad del trabajador.

Como las aspiraciones y exigencias del trabajador y los elementos de la situación laboral que los gratifican y los frustran, son de naturaleza variada y compleja, las actitudes y evaluaciones del trabajador no se van a prestar en términos absolutos, o sea, no encontramos por lo común trabajadores completamente satisfechos o completamente insatisfechos con su trabajo, pues en cualquier caso van a coexistir elementos evaluados de manera positiva con elementos evaluados negativamente. Por tanto, esos estados subjetivos de satisfacción o insatisfacción van a presentarse más bien en términos de grados. Además, las motivaciones del trabajador y los elementos de la situación laboral no solo son variados y complejos, sino también cambiantes, por lo cual la satisfacción con el trabajo será un estado dinámico, sujeto a variaciones con el tiempo, y podrá fluctuar entre extremos y por grados relativos de la satisfacción e insatisfacción.

En situaciones de satisfacción relativamente alta, cuando variadas e importantes aspiraciones del trabajador no encuentran realización en su centro laboral por un periodo

relativamente prolongado de tiempo, este trata e alcanzar un estado más satisfactorio por distintas vías.

El trabajador puede encauzar acciones hacia el mejoramiento de su situación de trabajo, tratando de influir para modificar los aspectos que no le ofrecen o le impiden alcanzar una gratificación de sus deseos o exigencias. También, como vía para disminuir su insatisfacción, el trabajador puede intentar adaptarse a la situación, al modificar o reducir sus aspiraciones y de esta forma hacer más aceptable esa situación.

Asimismo, a fin de eliminar su insatisfacción, el trabajador puede tratar de moverse hacia otro trabajo que considere con condiciones más favorables para sus aspiraciones e intereses.

A causa de su incidencia sobre la fluctuación de personal, la empresa debe prestar especial atención a las necesidades y aspiraciones no satisfechas de los trabajadores y debe trabajar conscientemente sobre estas a fin de aumentar la satisfacción con el trabajo y la estabilidad de la fuerza laboral. En verdad, no siempre o no de primer momento pueden ser satisfechas todas las exigencias de los trabajadores, pero ello no es óbice para que aún en esos casos se preste una atención debida a las mismas y hagan con ellas discusiones y se les ofrezcan las explicaciones que puedan dejarlos complacidos.

Los estudios de satisfacción se realizan a través de encuestas o entrevistas. La misma puede ser tratada como variable dependiente o independiente, pero en la presente investigación se considera una variable dependiente.

Otra causa de la fluctuación de personal es **la motivación laboral**.

¿Cómo definir la motivación?

La definimos como la voluntad para hacer un gran esfuerzo por alcanzar las metas de la organización, está condicionada por la capacidad del esfuerzo para satisfacer alguna necesidad personal.

Es decir que en este concepto hay 3 elementos claves: esfuerzo, metas de la organización y necesidades.



Dentro del proceso de motivación hacia el trabajo podemos encontrar que un papel de primera importancia es jugado por las necesidades, ya que estas son la fuente de la actividad humana en la interacción de la personalidad con el medio y a las cuales resulta imprescindible hacer referencia cuando se habla de motivación en cualquier área específica de actividad.

Las necesidades son las fuerzas primarias que dan origen y sostienen la conducta del ser humano; ellas se encargan de movilizar la actividad práctica de las personas hacia el establecimiento de relaciones que les proveen de satisfacción en el ambiente concreto en que viven.

El papel de la organización laboral será entonces el de crear las condiciones convenientes para la gratificación de las necesidades de sus miembros y para eliminar, reducir o compensar adecuadamente las fuentes de frustración existentes de estas necesidades, a fin de lograr una motivación hacia el trabajo positiva y sostenida.

La influencia de las necesidades en el comportamiento es realmente complicada, ya que cualquier conducta particular de cierta complejidad es, por regla general, producto mas que la influencia de una sola necesidad, de la de varias o todas las necesidades son variables básicas en la motivación no son las únicas que mueven la acción, estas guardan íntimas relaciones con otras variables motivacionales de la personalidad como son los valores y las actitudes.

El grado en que una persona desea o aprecia algo constituye su valor.

Las actitudes, van a representar las disposiciones del individuo a reaccionar de cierta manera ante informaciones significativas provenientes del medio, relativas a personas, objetos u otros, según como él considere que ellos afectan o han afectado sus necesidades y valores.

Las teorías motivaciones que examinaremos nos muestran que la motivación humana es compleja y que, por consiguiente, los mecanismos de motivación utilizados han de ser también complejos.

En la década del 50 aparecieron 3 teorías que abordaron la motivación, estas fueron: La teoría de la pirámide de las necesidades de Abraham Maslow, La teoría X y Y y La teoría de la motivación.

De estas teorías la más conocida sin lugar a dudas es la de Maslow.

¿En que se basa esta teoría?

El parte de la hipótesis de que cada ser humano tiene una jerarquía de 5 necesidades. Estas son:

- 1- **Necesidades fisiológicas:** Incluyen hambre, sed, abrigo, sexo y otras necesidades corporales.
- 2- **Necesidades de seguridad:** Incluye la seguridad y la protección contra daños materiales y emocionales.
- 3- **Necesidades sociales:** Incluyen el afecto, el sentimiento de pertenencia y de aceptación y la amistad.
- 4- **Necesidad de estima:** Incluye factores de estima internos como el respeto a si mismo, la autonomía y la realización y factores de estima externos como la posición, el reconocimiento y la atención.
- 5- **Necesidad de autorrealización:** El impulso por llegar a ser aquello para lo cual uno tiene capacidad.

La teoría plantea que cuando se satisface una parte importante de cada necesidad se pasa al siguiente nivel. Por lo tanto si usted quiere motivar a alguien según plantea Maslow deberá comenzar por identificar en que nivel de la pirámide se encuentra y tratar de satisfacer las necesidades de ese nivel o del siguiente superior.

Las necesidades de **orden inferior** serían el primer nivel y después del segundo, el resto serían de **orden superior**, las primeras se satisfacen externamente mientras que las segundas en el interior de las personas.

Aunque esta teoría es muy conocida las investigaciones fueron insuficientes para corroborarla por lo que quedó en el campo de lo intuitivo es decir no se encontraron las pruebas suficientes para decidir que las necesidades están organizadas según estos niveles ni que las necesidades insatisfechas motiven y que las satisfechas impliquen el paso al nivel superior.

### Teoría X y Y:

La teoría X y Y fue creada por Douglas McGregor y propuso dos concepciones diferentes una negativa (teoría X) y una positiva (teoría Y).

Según la **Teoría X** los cuatro supuestos de los administradores son:

- 1- A los empleados no les gusta trabajar y , siempre que puedan tratarán de no hacerlo.
- 2- Como a los empleados no les gusta trabajar, deben ser sujetos a presiones, controles o amenazas de castigo para alcanzar las metas.
- 3- Los empleados eluden la responsabilidad y buscan dirección formal siempre que pueden.
- 4- La mayor parte de los empleados conceden más importancia a la seguridad que a cualquier otro factor laboral y no tiene grandes ambiciones.

El otro extremo es el carácter del ser humano y parte de 4 supuestos positivos y denominado **Teoría Y**.

- 1- Los empleados piensan que el trabajo es algo tan natural como el descanso o el juego.
- 2- Las personas son capaces de auto dirigirse y controlarse solas si se dedican a alcanzar los objetivos.
- 3- La persona media puede aprender a aceptar la responsabilidad, incluso a buscarla.
- 4- La capacidad para tomar decisiones innovadoras está muy difundida en toda la población y no siempre es dominio exclusivo de quienes ocupan puestos administrativos.

La teoría X supone que las necesidades de orden inferior dominan y la teoría Y que las que dominan son las de orden superior. Según el autor los supuestos de la teoría Y son más válidos y propone ideas para aumentar la motivación no obstante no existen pruebas que corroboren estos supuestos.

Existen otras teorías llamadas **teorías contemporáneas de la motivación**.

Una de estas teorías es la de **Clayton Alderfer** (ERG) que partiendo que parte de la teoría de Maslow pero divide las necesidades en tres grupos: un primer grupo que incluye las necesidades fisiológicas y de seguridad, un segundo grupo que es las necesidades de relación y por último las necesidades de crecimiento.

A diferencia de la teoría de Maslow él sugiere que puede existir más de una necesidad operando y que si se estanca una necesidad de orden superior aumenta el afán por satisfacer una de orden inferior.

Esta teoría es más consistente que la de Maslow y variables como la escolaridad, antecedentes familiares, sexo, edad pueden modificar la importancia o fuerza que una persona le concede a un grupo de necesidades. Algunos estudios la confirman pero no hay pruebas de las Empresas la utilicen sin embargo podemos decir que es una versión más válida de la pirámide de las necesidades.

Otra teoría es la de **David McClelland** habla de 3 grupos de necesidad estos grupos son:

**Necesidad de realización:** El afán por destacar, por realizarse de acuerdo a ciertos estándares para alcanzar el éxito.

**Necesidad de poder:** El afán por lograr que los demás se comporten de una manera en que no se habría comportado.

**Necesidad de afiliación:** El afán por tener relaciones interpersonales, amigables y estrechas.

Sus investigaciones lo llevaron a plantear que las personas que existen personas que tienen un gran afán por triunfar y su lucha es por realizarse y no por la recompensa lo que los

hace tratar de hacer mejor las cosas son personas que no les gusta el juego pues les desagrada triunfar por azar evitan las actividades muy difíciles o muy fáciles pues su meta es triunfar y se arriesgan cuando la probabilidad de éxito y fracaso es de 50 x 50.

La necesidad de poder es el afán por tener influencia y control sobre los demás se preocupan más por su prestigio que por influir en los demás. Su tercer grupo es el de afiliación aspecto que los investigadores no le han prestado mucha atención pero que está relacionado con la necesidad de ser querido y aceptado por los demás, luchan por la amistad y buscan relaciones de comprensión recíproca.

Existe una relación entre estos grupos pues las personas que quieren realizarse prefieren trabajos con responsabilidades y con un grado intermedio de riesgos, son personas muy motivadas pero la necesidad de realización no siempre da lugar a un buen administrador sobre todo en organizaciones grandes tienen interés en su rendimiento individual pero no en el de otros por otro lado las necesidades de afiliación y de poder suelen estar relacionadas con el éxito administrativo pues los administradores destacados tienen gran necesidad de poder y poca afiliación.

Para estudiar la motivación se utilizan las encuestas, las mismas se diseñan para poder evaluar el grado de motivación.

Otra causa que influye en el estado anímico de la persona es **el clima laboral**, por su influencia en la fluctuación laboral será la otra variable a tratar.

El clima organizacional representa la forma de vida de la organización. Suele tener una influencia vital en la motivación, el desempeño y la satisfacción de los trabajadores. El clima se deriva de un sistema de comportamiento organizacional que incluye la filosofía y las metas, el liderazgo, la organización formal e informal y el ambiente social. Estos aspectos convergen en un sistema de controles que interactúan con las actitudes personales y los factores de situación para motivar a los empleados.

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

- **La flexibilidad:** el grado en que los individuos perciben restricciones o flexibilidad en la organización, es decir, hasta qué punto las reglas, políticas, procedimientos o prácticas son innecesarios o interfieren con la ejecución del trabajo. También, refleja la medida en que se aceptan nuevas ideas.
- **La responsabilidad:** el grado en que los individuos perciben que se les delega autoridad y pueden desempeñar sus trabajos sin tener que consultar constantemente, al supervisor y la medida en que sienten que la responsabilidad del resultado está en ellos.
- **Las recompensas:** el grado en que los individuos perciben que son reconocidos y recompensados por un buen trabajo y que esto se relaciona con diferentes niveles de desempeño.
- **La claridad:** el grado en que los individuos perciben que las metas, los procedimientos, las estructuras organizativas y el flujo de trabajo están claramente definidos, de manera que todo el mundo sabe que tiene que hacer y la relación que esto guarda con los objetivos generales de la organización.
- **El espíritu de equipo:** el grado en que la gente se siente orgullosa de pertenecer a la organización y sienten que todos están trabajando hacia un objetivo común.

El clima varía a lo largo de un continuo periodo que va de favorable a neutro y a desfavorable.

En una empresa para evaluarlo se utilizan las encuestas, las mismas se diseñan considerando las dimensiones antes mencionadas y permiten conocer si existe un “buen clima” o un “mal clima”.

A todas estas causas le siguen sus efectos negativos que provoca la fluctuación laboral, los cuales abordaremos brevemente (**ver anexo 1**).

La fluctuación de personal involucra una serie de costos primarios y secundarios, los cuales mostraremos a continuación:

Entre los costos primarios de fluctuación del personal, están:

1. Costo de reclutamiento y personal,
2. Costo de registro y documentación,
3. Costo de integración,
4. Costo de desvinculación.

Entre los costos secundarios de la rotación de personal, están:

1. Reflejos de la producción,
2. Reflejo de la actitud del personal,
3. Costo extralaboral,
4. Costo extra-operacional,
5. Costo extra-inversión,
6. Perdida en los negocios.

Es un hecho real que prácticamente cada baja que se produce en la plantilla de personal repercute de modo negativo en los costos de funcionamiento de cualquier empresa, a causa de las inversiones quienes los revelan y a distintas afectaciones que acarrea este movimiento.

Estos son los principales conceptos por los cuales resulta costosa a la empresa la fluctuación de personal:

**Publicidad de empleos:** las plazas vacantes deben ser cubiertas y para buscar el personal necesario se emplean canales divulgativos, como los carteles diseñados para las puertas de entrada del personal a la empresa o los anuncios difundidos mediante los medios masivos de comunicación, difusión que debe pagarse de acuerdo con tarifas establecidas en función del espacio consumido por la solicitud.

**Trabajo administrativo de contratación y salida:** aquí se incluye el trabajo de chequeo de documentos, realización de entrevistas, revisión de solicitudes de empleo, realización de verificaciones, aperturas de expedientes y otras actividades asociadas a la contratación; también debe considerarse el trabajo administrativo con el personal que causa baja, además

de los salarios del personal que realiza estas actividades, se invierten recursos en plantillas, formularios, carnes y materiales de oficina.

**Pruebas y exámenes:** cada trabajador que se incorpora a la empresa debe pasar antes por pruebas de conocimientos, chequeos médicos, exámenes de salud, evaluaciones psicológicas y otros elementos similares, que requieren el concurso de personal y medios especializados.

**Programas de iniciación:** muchas empresas desarrollan programas de atención a los nuevos trabajadores mediante conferencias, recorridos, propagandas impresas y otros medios, los cuales deben considerarse al calcular los costos.

**Capacitación:** Todos los trabajadores reciben durante un tiempo instrucción para el puesto por parte de sus superiores inmediatos o de instructores asignados para ello; también muchos de ellos reciben dentro y fuera de la empresa cursos completos de calificación y precalificación costeados totalmente o en parte por ésta.

**Afectaciones de la producción:** bien por el tiempo que permanecen las plazas vacías o por el tiempo que demora que los nuevos trabajadores dominen su trabajo, los niveles de producción o servicios se ven afectados; producto también de la inexperiencia del nuevo personal, la calidad, el consumo de materiales y los equipos sufren afectaciones.

**Incremento en los accidentes:** a causa de la sobrecarga de trabajo de quienes permanecen en sus labores y/o la inexperiencia de los recién incorporados al trabajo, allí donde hay altos niveles de fluctuación de personal también existen altos índices de accidentalidad y todos sabemos que los accidentes resultan costosos porque originan interrupciones de la producción, daños a equipos y materiales, pagos de subsidios e inversiones en la investigación de los hechos, y otros.

**Salarios pagados sin resultados equivalentes:** un número considerable de trabajadores abandona la empresa durante los primeros meses de trabajo en la misma, en los cuales muchos de ellos han recibido con probabilidad un salario mayor que el aporte realmente realizado en sus labores.

**Gastos generales:** existe una partida de gastos prácticamente invisibles, pero reales, que se agrupan bajo esta denominación y que se asocian al pago en que incurre la empresa por concepto de iluminación, aire acondicionado, limpieza, mantenimiento, moviliario, etc., de



los locales donde se ubicaran los nuevos trabajadores; estos gastos, aunque de difícil calculo, están presentes en la fluctuación de personal.

**Mala imagen pública de la empresa:** muchos de los trabajadores que abandonan la empresa por insatisfacción con sus condiciones de empleo, manifestaran opiniones negativas de la misma a sus colegas, amigos, familiares y vecinos, lo cual podrá incidir en la formación de una mala imagen pública de la empresa. Ello puede acarrear, en su momento, dificultades posteriores para la obtención de la fuerza de trabajo o una predisposición negativa en aquella que se incorpora a la plantilla. La mala imagen pública puede desarrollarse también en consumidores y usuarios, sean organizaciones o personas individuales, por incumplimientos en las entregas de productos o servicios originados por el abandono de personal de la empresa.

Existen otros efectos como: el aprovechamiento de la jornada laboral, el ausentismo, la impuntualidad, accidentes de trabajo entre otros. Estos se abordaran brevemente a continuación.

**El índice de aprovechamiento de la jornada laboral:** el aprovechamiento de la jornada laboral es el grado en que las personas utilizan el tiempo en que permanecen en su puesto de trabajo generalmente se refleja como un índice. Este refleja la utilización del fondo de tiempo productivo potencial planificado para el periodo de análisis, este se calcula como:

$$\text{Índice de aprovechamiento} = \frac{\text{Tiempo real trabajado}}{\text{Fondo de tiempo Productivo potencial}} * 100$$

De la jornada laboral.

**Ausentismo:** El ausentismo o absentismo es la ausencia del trabajador a la empresa no ocasionada por enfermedad, o licencia legal. En síntesis, se dice que ausentismo es la suma de los periodos en los que los empleados de una organización no esta en el trabajo.

El ausentismo se refiere a ausencia en momentos en que los empleados deberían estar trabajando normalmente y no incluyen las vacaciones regulares, ausencias debidas a

accidentes en el trabajo y otros motivos que dependen de la propia organización. No siempre las causas del ausentismo están en el propio empleado, sino en la organización, en la supervisión deficiente, en el empobrecimiento de las tareas, en la falta de motivación y estímulo, en las condiciones desagradables de trabajo, en la precaria integración del empleado a la misma organización y en los impactos psicológicos de una dirección deficiente.

Para calcular el índice de ausentismo se utiliza la siguiente expresión:

$$\text{Índice de ausentismo} = \frac{\text{Total de hombres-horas perdidas}}{\text{Total de hombre-hora trabajado}} * 100$$

La impuntualidad esta muy relacionada con la disciplina laboral y se evalúa a través del siguiente índice:

**Índice de impuntualidad:** este índice refleja el p.100 de horas que se pierden por retraso con respecto al fondo productivo potencial. Este índice lo calculamos de la siguiente forma:

$$\text{Índice de impuntualidad} = \frac{\text{Número de horas perdidas por retraso}}{\text{Fondo de tiempo Productivo potencial.}} * 100$$

### **Los accidente de trabajo**

Podemos conceptuar accidente de trabajo como una consecuencia del trabajo que provoca, directa o indirectamente, lesión corporal, perturbación funcional, o enfermedad que determine la muerte, la pérdida total o parcial, permanente o temporal, de la capacidad de trabajo.

Los accidentes de trabajo se clasifican en:

- Accidente sin incapacidad.
- Accidente con incapacidad.

El índice de accidentalidad se calcula de la siguiente forma:

$$IA = \frac{CA2 - CA1}{CA1} * 100$$

IA= Índice de accidentalidad.

CA1= Cantidad de accidentes en el periodo base.

CA2= Cantidad de accidentes en el periodo actual.

### **1.3 LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y EL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL EN EL MARCO DEL PERFECCIONAMIENTO EMPRESARIAL.**

En el III Congreso del PCC, se realizó un profundo análisis y se aprobó una resolución sobre el perfeccionamiento del sistema de dirección y planificación de la economía (SDPE), donde se señala que en los 10 años transcurridos desde el inicio de la introducción del SDPE, se ha operado una transformación en la economía, expresado en los ritmos de crecimiento y los niveles de eficiencia, no obstante, junto a estos apreciables avances, se experimentó un déficit en la balanza de pagos, fundamentalmente en MLC, retiro masivo de créditos, en el año 1982, de la banca capitalista, altas tasas de interés por préstamos y la reducción de fuentes de financiamiento del BNC.

El Perfeccionamiento Empresarial es un proceso de mejora continua de la gestión interna de la empresa, que posibilita lograr, de forma sistemática, un alto desempeño para producir bienes o prestar servicios competitivos. En el V Congreso del PCC se analizó los positivos resultados obtenidos en el proceso de Perfeccionamiento Empresarial en las empresas de las FAR y en la Resolución Económica aprobada orientó la necesidad de extender esas experiencias y desarrollarlas por otros Organismos de la Administración Central del Estado, de manera integral, gradual y sistemáticas al Conjunto de la Economía Nacional.

El Perfeccionamiento tiene como objetivo central incrementar al máximo su eficiencia y competitividad, sobre la base de otorgarle las facultades, y establecer las políticas, principios y procedimientos, propendan al desarrollo de la iniciativa, la creatividad y la responsabilidad de todos los jefes y trabajadores. El contenido del Perfeccionamiento Empresarial se define en el cuerpo de los 16 subsistemas que lo integran. Cada uno de estos subsistemas e integralmente todos en su conjunto contienen las acciones para la aplicación del perfeccionamiento. Del total de los subsistemas 3 componen el de recursos humanos (métodos de dirección, política laboral y salarial y atención al hombre).

Los subsistemas del perfeccionamiento del sistema empresarial estatal vinculados al sistema de Gestión de Recursos Humanos son los siguientes:

### **Organización y normacion del trabajo.**

Este subsistema tiene como su papel más importante el crecimiento incesante de la productividad del trabajo, aspecto relacionado con la máxima efectividad en el empleo de la fuerza de trabajo y de los recursos materiales en el proceso productivo.

Sus dos objetivos fundamentales son:

- Desde el punto de vista económico: obtener el máximo de productividad;
- Desde el punto de vista social: crear las condiciones laborales para coadyuvar que el trabajo se convierta en la primera necesidad vital del hombre.

### **Política laboral y salarial.**

El subsistema política laboral y salarial contiene dos aspectos esenciales: el sistema de dirección de la fuerza de trabajo y la organización del salario.

**El sistema de dirección de la fuerza de trabajo:** tiene como objetivo dotar a las organizaciones empresariales de facultades y atribuciones, que permitan la mejor utilización de la fuerza de trabajo con que cuentan, evitando la excesiva centralización y regulaciones laborales que afecten ese proceso. Para ello se basa en los siguientes criterios:

- La empresa debe diseñar su propio sistema de la fuerza de trabajo;

- La ampliación de las facultades y atribuciones a las empresas, no están en contraposición con el papel del Estado en la emisión y fiscalización de las regulaciones laborales fundamentales que orientan;
- las facultades que asume la empresa, en el perfeccionamiento empresarial, se rigen por las bases generales para el perfeccionamiento y demás disposiciones adoptadas por el gobierno.

**La organización del trabajo:** el perfeccionamiento de la organización salarial se basa en el principio de la distribución socialista “de cada cual, según su capacidad; a cada cual, según su trabajo”, y se orienta al logro de cuatro objetivos básicos:

- obtener la mas estrecha vinculación entre el salario recibido y los resultados económicos obtenidos, tanto individual como por el colectivo de trabajadores. Los incrementos salariales serán, fundamentalmente, a cuenta de la parte móvil del salario;
- establecer una adecuada diferenciación en los salarios, de forma que se estimule a ocupar cargos de superior calificación y responsabilidad;
- descentralizar aquellos elementos de la organización del salario que, por su naturaleza, su decisión debe corresponder a la empresa. Tales como, multioficio, nocturnidad, rotación de turnos, estímulo a la eficiencia. Los pagos por concepto de antigüedad y coeficiente de interés económico se aprueban centralmente por el gobierno;
- autofinanciar la aplicación de cualquiera de las medidas salariales, establecidas en el perfeccionamiento, a partir de sus resultados reales.

### **Atención al hombre**

Se concibe como un conjunto de tareas, medidas y acciones, que de forma coordinada, se orientan hacia la satisfacción de las necesidades y creación de nuevos valores en el trabajador, con vista a lograr los objetivos estratégicos de la entidad. Entre las formas a satisfacer dichas necesidades se encuentran:

- Reconocimiento social de la labor que realiza el trabajador.
- Desarrollar iniciativas y participar en las decisiones del colectivo.
- Enriquecimiento del contenido de trabajo.

- El fomento de una cultura de producción.
- Mejoramiento de las condiciones de vida y de trabajo, de; la seguridad en el empleo.
- De las posibilidades de reservar parte de las utilidades para el desarrollo social del colectivo, así como la posibilidad de desarrollar las capacidades requeridas, para un desempeño eficaz.
- La atención al hombre se debe considerar como una inversión y no como un gasto.

Cada uno de estos aspectos, en su esencia, responde a las definiciones de la política económica del V Congreso del PCC para la actividad empresarial estatal, y en su conjunto es la aplicación de dicha política económica en el sistema empresarial estatal vinculado al sistema de Gestión de Recursos Humanos.

El perfeccionamiento del sistema empresarial estatal es la combinación de un conjunto de principios y aspectos que expresan nuestra concepción económica, política e ideológica del desarrollo integralmente, o sea desarrollo en términos de crecimiento económico, en términos de beneficio social y en términos de desarrollo cultural.

El Perfeccionamiento Empresarial es la continuación de la Reforma Económica del período especial a un nivel cualitativamente superior.

## **CAPITULO 2: PROPUESTA Y APLICACIÓN DE UN PROCEDIMIENTO METODOLOGICO EN EL ANALISIS DE LAS CAUSAS Y EFECTOS DE LA FLUCTUACION LABORAL.**

En el capítulo anterior se hizo un análisis teórico sobre el subsistema de gestión de recursos humanos y cuatro variables del comportamiento organizacional. En este capítulo presentaremos el procedimiento metodológico que utilizamos en el estudio de la fluctuación laboral en la empresa de Servicios Comunales del municipio de Holguín. La aplicación del mismo se desarrolló mediante los pasos siguientes.

## **2.1- Propuesta de un procedimiento metodológico en el estudio de la fluctuación laboral.**

### **2.1.1- Diagnostico del subsistema de gestión de recursos humanos.**

Para saber “donde nos encontramos” y hacia donde orientar los esfuerzos y recursos, la empresa necesita diagnosticarse, por lo que esta fase juega un papel importante, ya que sin un buen diagnóstico donde se detecten las deficiencias que entorpecen el trabajo de la empresa es imposible trazarse objetivos para el logro del desarrollo de la misma. Esta fase permite definir los puntos fuertes y débiles de la empresa y determinar las oportunidades de acción para el lanzamiento de este proceso y las amenazas que se presenten.

En este diagnóstico se deben detectar aquellos elementos que contribuyen a una deficiente Gestión de Recursos Humanos, y los subsistemas con mayores problemas en la empresa. Constituye un diagnóstico preliminar en el estudio de la fluctuación laboral pues se puede conocer algunas de las causas que generan este fenómeno.

Para realizar este diagnóstico se utilizarán las entrevistas y las encuestas; estas herramientas permiten recoger los criterios fundamentales que tienen los expertos con relación al sistema de Gestión de Recursos Humanos.

Las entrevistas y encuestas son técnicas aplicadas a las personas en las organizaciones con el objetivo de recoger información sobre determinadas cuestiones. Las mismas se determinarán en función del sistema de Gestión de Recursos Humanos. En este caso se recomienda aplicarlas al consejo de dirección o a un grupo representativo de la alta dirección incluyendo a los empleados de mayor antigüedad, experiencia y a una representación del sindicato.

Para buscar el consenso en el orden de las causas se puede realizar de manera privada e individual, a través de hojas de papel donde se enumeren las causas solicitando a cada experto su orden de importancia desde la primera hasta la última causa, donde la primera es la causa más importante, hasta la última que es la menos importante.

Luego de ser emitidas las valoraciones, se condensará una tabla o matriz de juicio donde  $R_j$  significa la sumatoria de los valores otorgados por cada uno de los expertos (E). Se deduce que la  $R_j$  menor es la causa más importante y que la  $R_j$  mayor es la causa menos importante.

Para decidir si esta causa influye o no en la deficiente Gestión de Recursos Humanos se puede calcular el nivel de concordancia el cual debe ser igual o superior al 60%. Para ello se utilizará la expresión:

$$C = (1 - V_n / V_t) * 100$$

Donde:

C = Concordancia expresada en porcentaje.

$V_n$  = Cantidad de expertos en contra del criterio predominante.

$V_t$  = Cantidad total de expertos.

### **2.1.2- Diagnóstico de las causas de la fluctuación laboral en la empresa.**

Una vez detectado que la fluctuación laboral constituye realmente un problema en la empresa se procederá a determinar las causas que la provocan, para ello se propone:

#### **Realizar un inventario de personal.**

En este punto es donde se recopila todos los datos personales y profesionales del personal de la empresa. Estos inventarios constituyen un registro sobre la composición de la fuerza de trabajo de la empresa.

Este inventario es de gran importancia pues refleja un conjunto de datos que permite conocer el comportamiento de las variables individuales, donde se determina la cantidad de personas que componen la plantilla junto al cumplimiento de la misma, además de la cantidad de trabajadores por categoría. También es necesario conocer la distribución por sexo de la plantilla, el grado de escolaridad del personal, composición por edades y pirámide de edades, unido a la determinación de la antigüedad, pues estas variables según estudios realizados se ha comprobado que tienen una correlación directa con la variable fluctuación laboral.



Una vez realizado el inventario de personal se procede a:

**Analizar las causas que inciden en la fluctuación real en un período de tiempo.**

Para realizar este estudio se partirá de la siguiente información obtenida de los registros de personal de la empresa, en primer lugar el comportamiento de las bajas en el período seleccionado y se clasificarán atendiendo a los métodos planteados, determinando si existen puestos de trabajo con mayor rotación en el período analizado y las causas fundamentales, para ello se calcula el índice de rotación de los mismos.

Posteriormente se calcularán y analizarán los indicadores de fluctuación real.

El índice de fluctuación real es el índice que refleja el nivel de fluctuación real que presenta la empresa en diferentes períodos. La determinación de los mismos permite detectar los períodos más críticos, así como las causas fundamentales que han motivado las salidas de los trabajadores, también nos permite detectar las áreas claves de movimiento de personal en la empresa. Los índices a determinar son los siguientes:

- ❖ Índice de Fluctuación General (IFG).
- ❖ Índice de Fluctuación Particular (IFKi).
- ❖ Índice de Fluctuación Verdadero (IFV).
- ❖ Índice de transferencia (IT).

A continuación se realizará un análisis de las posibles causas que pueden generar la fluctuación potencial en la empresa, planteadas por los trabajadores en el momento de solicitar la baja de la empresa.

Para el cálculo de estos índices es importante la utilización de encuestas, para permitir conocer los posibles motivos que genera la fluctuación potencial. Se pueden aplicar diferentes tipos de encuestas, según sea el nivel cultural de los trabajadores y su categoría ocupacional. Para ello es imprescindible la determinación del tamaño de la muestra general y estratificada por tanto se recomienda utilizar la siguiente expresión para el tamaño de la muestra:

$$n = \frac{N}{d^2 (N - 1)}$$

$$1 + \frac{Z^2 (1 - \alpha / 2) p * q}{n}$$

Donde:

n= tamaño de la muestra.

N= tamaño de la población.

d= Error máximo permisible.

p= Probabilidad de éxito.

q= (1-p).

$\alpha$  = Nivel de confianza.

El cálculo se realizará para un nivel de confianza del 95 p.100 y teniendo en cuenta un error de estimación de 0.10. Los valores p y q se estiman en un 50 p.100.

Luego de haber determinado el tamaño de muestra para cada categoría se aplicará un muestreo estratificado, el cual se aplica cuando resulta necesario realizar una prueba de muestras en las que se pueden diferenciar grupos con características propias, siendo los estratos grupos homogéneos de la muestra analizada, en el presente caso estos grupos serán: directivos, administrativos, servicios, técnicos y obreros.

Para determinar que cantidad de personas se encuestarán en cada estrato se utilizará la siguiente expresión:

$$ne = (n / N) Ne$$

Donde:

ne= tamaño de muestra del estrato.

Ne = tamaño del estrato.

n = tamaño de la muestra.

N = tamaño de la población.

Una vez procesada la información se procederá a calcular los indicadores de fluctuación potencial según las expresiones definidas en el capítulo anterior, estas son:

- ❖ Índice de Fluctuación Potencial (IFP).
- ❖ Índice de Fluctuación Potencial Particular (IFPi).
- ❖ Coeficiente de Fluctuación Potencial (KFP).

Finalmente se aplicará la entrevista de seguimiento a una muestra representativa de los ex trabajadores de la empresa en el período del análisis, la cual se diseñará según lo abordado en el capítulo I.

### **2.1.3-Análisis del efecto de la fluctuación laboral.**

Debido a que el efecto de la fluctuación laboral es diverso, fue analizada la incidencia de la fluctuación laboral en estas variables:

- ❖ Baja producción y productividad.
- ❖ Aprovechamiento de la jornada laboral.
- ❖ Ausentismo e impuntualidad.
- ❖ Accidente de trabajo.
- ❖ Mala imagen de la empresa.
- ❖ Incremento de los costos de reclutamiento, selección y capacitación.

### **2.1.4-Estrategias para la solución de problemas detectados.**

Una declaración de la misión bien desarrollada, proporciona al personal de la empresa una idea común de propósito, dirección y oportunidad. Las buenas definiciones de la misión comparten características comunes; deben centrarse en un número limitado de objetivos en lugar de querer abarcarlo todo. La misión debe ser motivadora. Los empleados necesitan sentir que su trabajo es significativo y contribuye a mejorar el nivel de vida de la persona.

La misión es la meta u objetivo supremo de una organización. Se considera como la expresión muy general de lo que quiere ser la empresa, de sus aspiraciones en cuanto a su papel en la sociedad. Es la parte relativamente permanente a la identidad de la organización

que favorece la unidad y la motivación de sus miembros es la razón de ser de una empresa, una declaración de credo, de propósito, de filosofía de creencias, de principios empresariales.

La matriz DAFO tiene como objetivo lograr la mejor combinación de los factores externos e internos teniendo en cuenta que la misma abarcará el sistema de gestión de recursos humanos, estos factores estarán en función del mismo.

Las fortalezas y debilidades se identifican con los puntos fuertes y débiles que hacen referencia a los recursos internos del departamento. Los puntos fuertes significan aquellos aspectos en que es mejor, mientras que los puntos débiles significan aquello que el departamento tiene que evitar o corregir.

Las oportunidades y amenazas se identifican con los factores externos que pueden afectar al futuro de la empresa, tanto positivamente como negativamente.

## **2.2- Aplicación del procedimiento metodológico en la empresa servicios comunales.**

### **2.2.1- Caracterización de la empresa.**

Según recoge la historia el hombre realizaba servicios comunales, aunque tal vez este no fue esencialmente su nombre. En los archivos de la provincia no se encuentra el año en que surgió comunales como tal solo se conoce que antes de la división política-administrativa de las provincias y municipios éste y acueducto estaban unidos. Posterior a esta división donde aparecen las provincias y los municipios, comunales se organiza como un sectorial adscrito al gobierno de la provincia. Como sectorial provincial funciona cumpliendo en su objetivo social una responsabilidad normativa y metodológica y en los municipios funciona como unidad presupuestada que se sustenta con el presupuesto provincial.

La empresa servicios comunales municipal se encuentra ubicada en Carlos Manuel de Céspedes # 102, municipio Holguín. A la misma se le subordina un total de 27 unidades, las cuales les prestan diferentes servicios a la población entre los que podemos señalar.

- Servicios funerales cementeriales.
- Parques de diversiones e infantiles.
- Floristería y jardines.
- Barrido de calles y desechos sólidos.
- Brigada de mantenimiento.
- Marmolera.
- Hogares de tránsito.
- Grupo comercial.
- Alumbrado de la ciudad y plan turístico.

Sus principales proveedores son:

- ❖ Comunales Provincial.
- ❖ ECOI # 9.
- ❖ ECOI # 17.
- ❖ UBE de Hidrológica.
- ❖ UEB Movimiento de tierras.
- ❖ La empresa Constructora Provincial

Sus principales clientes son:

- ❖ Vivero.
- ❖ Marmolera.
- ❖ Fabrica de Corona.
- ❖ Florería.

Esta empresa tiene como misión la siguiente:

Asegurar el adecuado estado higiénico de la ciudad y poblados, la ejecución de los servicios necrológicos, el estado de la producción y comercialización de flores y la preservación de las áreas verdes.

La visión es:

- Lograr una mayor eficiencia de los servicios comunales dotándolos de una mayor profesionalidad y alcanzando niveles superiores de calidad en los servicios que se prestan.
- Completar la red de instalaciones de servicios que faltan para satisfacer las necesidades de la población.
- Consolidar el trabajo para que nuestra ciudad se mantenga con la categoría de ser la más limpia y embellecida, reafirmando la capital de la provincia como la ciudad de los Parques y que además conserve la belleza y la estética de los viales y la urbanización.

La estructura organizativa de la empresa es funcional, la cual además de suponer que cada persona tenga que realizar la menor variedad de tareas posible, mantiene que cada miembro de la organización, en lugar de recibir solo órdenes de su inmediato superior, recibe órdenes y orientaciones de varios superiores, los cuales desempeñan su propia función. Su principal objetivo es de implantar la especialización en los distintos niveles de la organización.

En esta estructura, cada Dpto. Funcional esta dirigido por una persona que depende directamente de la dirección general. La autoridad esta centralizada en el nivel en el cual se adoptan la mayoría de las decisiones estratégicas (**ver anexo 2**).

Análisis económico de los principales indicadores

Para realizar este análisis tenemos los porcentajes de los años del 2002 y 2003. Entre los mismo hicimos una comparación con el objetivo de ver cual fue el año más crítico. A continuación presentamos una tabla con los valores de los mismos.

### **Principales indicadores económicos.**

no	Indicadores	2002		2003	
		Normal	Acumulad o	Normal	Acumulad o
1	Barrido de calles	115.4	112.7	119.1	113.3
2	Áreas verdes	113.9	110.7	13.6	112.8
3	Producción de flores	16.2	74.2	360.6	101.7
4	Servicios cementeriales	31.7	78.5	113.0	100.6
5	Servicios fúnebres	100.0	156.0	120.9	105.9
6	Producción de corona	98.3	103.7	147.3	163.6
7	Producción de cojines	95.1	95.3	38.0	121.5
8	Consumo diesel	102.5	105.7	30.4	41.8
9	Consumo gasolina	129.0	91.0	123.5	99.4
10	Consumo energía	33.1	42.9	129.0	115.8
11	Salario	121.8	97.1	7.3	105.2
12	Otros gastos	12.1	108.4	122.1	108.7

En el año 2002 los indicadores que cumplieron el plan, comportándose por encima del 100 p.100 fueron los siguientes:

- Barrido de calles.
- Áreas verdes.
- Servicios fúnebres.

Por otra parte, incumplieron el plan los siguientes:

- Producción de flores.
- Servicios cementeriales.
- Producción de coronas.
- Producción de cojines.

La producción de flores y los servicios comunales estuvieron críticos, por debajo del 40 p.100.

En cuanto a los gastos siguientes:

- Consumo de diesel.
- Consumo de gasolina.

- Consumo de energía.
- Salario.
- Otros gastos.

Solo el consumo de energía y otros gastos estuvieron por debajo del 40 p.100, incumpliendo el plan de forma crítica los demás.

En el año 2003 a diferencia del año anterior, a pesar de que solo incumplieron el plan las áreas verdes y la producción de cojines, hubo más gastos, por lo que el año 2003 fue el más crítico.

### **2.2.2- Aplicación práctica.**

#### **\* Diagnostico del subsistema de gestión de recursos humano.**

Para la realización del diagnóstico se le realizó una encuesta (**ver anexo 3**) a 13 personas, estas fueron aplicadas a 5 dirigentes y 8 empleados, con mayor experiencia en la entidad. Cada persona marcó las principales causas existentes y las enumeró de mayor a menor según el grado de importancia. Luego, fueron reducidas de 20 a 9 causas, agrupando los valores dados por los expertos a conveniencia. De esta manera quedó la matriz de juicios que aparece en el (**anexo 4**).

Como resultados obtuvimos:

- Causa más importante: pobre atención al hombre.
- Causa menos importante: pobre superación.

Después se calcula la concordancia C según la formulación correspondiente para cada Rj. Como puede apreciarse, las causas “Existe carencia en cuanto a los recursos materiales y equipamiento”, “Desmotivación por los resultados del trabajo”, “Altos niveles de fluctuación”, “Pobre superación” y “No hay perspectiva de desarrollo en la empresa “no alcanzaron el nivel de C, es decir, donde C tuvo un valor menor del 60%. Como en las restantes C fue mayor que el 60%, se dice que tienen un buen nivel de aceptación.



Después del seguimiento de este método, llegamos a la espina de pescado, donde la punta de la saeta significa el efecto y las espinas significan sus causas. **(Ver anexo 5).**

Haciendo un análisis de los elementos que componen el subsistema de gestión de recursos humanos (los 5 subsistema que se estudiaron en el capítulo anterior). Encontramos problemas en 3 subsistemas.

- Subsistema de aprovisionamiento
- Subsistema de mantenimiento.
- Subsistema de desarrollo.

En el subsistema de aprovisionamiento tenemos un nivel de fluctuación de personal elevado, el mismo provocado en gran medida por los problemas del subsistema de mantenimiento. En el subsistema de mantenimiento existen grandes deficiencias: los salarios son bajos, hay pobre atención al hombre, las condiciones de trabajo son malas, no tienen estimulación de ningún tipo, no se sienten motivados con los resultados de sus trabajos. En cuanto al subsistema de desarrollo, en esta empresa la superación es pobre y no existe perspectiva de desarrollo.

**\* Diagnostico de las causas de la fluctuación laboral en la empresa.**

**Inventario de personal**

Mediante la realización de un inventario de personal recogimos la siguiente información. El calculo de los porcentos los encontramos en el **anexo 6.**

Tabla #1. Composición de la plantilla por categoría.

Categoría ocupacional	Plantilla aprobada	Plantilla cubierta
Dirigentes	38	35
Administrativos	38	33
Técnicos	53	48
Obreros	987	860
Servicios	241	168
Total	1357	1144

La empresa Servicios Comunes cuenta actualmente con un total de 1144 trabajadores, teniendo una plantilla aprobada de 1357 trabajadores, para un cumplimiento de la plantilla de un 84 p.100 (**anexo 7**).

Existe un 15,70 p.100 de plazas vacantes, debido a la fluctuación de personal, donde las salidas son mayores que las entradas, lo cual se analizará más adelante. La cantidad de plazas vacantes según categoría ocupacional es la siguiente:

- En la categoría de dirigente hay 3 vacantes.
- En la categoría de administrativos hay 5 vacantes.
- En la categoría de técnicos hay 5 vacantes.
- En la categoría de obrero hay 127 vacantes.
- En la categoría de personal de servicio hay 73 vacantes.

La entidad esta compuesta en su mayoría por personal obrero con un 75,17 p.100, luego en orden de mayor a menor le sigue el personal de servicio con un 14,68 p.100, los técnicos con un 4,19 p.100, los dirigentes con un 3,05 p.100 y por último los administrativos con un 2,88 p.100.( **ver anexo 7**).

Tabla #2. Composición de la plantilla por sexo.

Trabajadores	Cantidad
Hombres	866
Mujeres	278

Según la composición por sexo, tenemos que en la plantilla de la empresa predomina el sexo masculino, pues representa el 75,70 p.100 del total de los trabajadores mientras el sexo femenino solo representa el 24,30 p.100. Esto está dado en que los puestos de trabajo, a parte de los trabajos de oficina y floristería, tienden a ser rudos o muy agotadores para una mujer, esto no quiere decir que una u otra mujer ocupe uno de estos puestos que, por supuesto, son los que más se ofertan. **(ver anexo 7)**.

Tabla #3. Composición de la plantilla según el nivel cultural.

Nivel cultural	Cantidad
Superior	14
Medio superior	320
Básico	442
Primario	368
Total	1144

A partir de un diagnóstico del nivel de escolaridad de la fuerza de trabajo en la empresa, vemos que la misma cuenta con un 1, 22 p.100 de trabajadores con el nivel superior y un 27,97 p.100 del nivel medio superior, predominando los de nivel básico y primario respectivamente con un 38,63 p.100 y un 32,16 p.100. Esta empresa es un centro de rehabilitación, es decir, está en la obligación de darles trabajo a todas aquellas personas que por algún motivo fueron sancionados por la ley o están cumpliendo alguna sanción. Por lo general, se conoce que este personal, no es muy estudioso, ni sus capacidades mentales son las óptimas, por lo que el nivel más alto que alcanzan es el nivel básico. Por otra parte, tenemos lo poca atractiva que es la empresa: sus salarios son extremadamente bajos, las condiciones de trabajo son malas, no existe la posibilidad de superarse y la empresa no tiene perspectivas de desarrollo. Es lógico que aquellas personas que alcanzan un nivel superior, donde sus capacidades profesionales le ofrezcan la posibilidad de trabajar en un centro de trabajo acorde a sus exigencias, no deseará trabajar en esta empresa, ni tampoco aquellas personas que deseen superarse profesionalmente **(ver anexo 7)**.

Tabla #4. Composición de la plantilla por edad.

Promedio de edades	Cantidad
18-30	200
31-40	364
41-60	560
Mas de 60	20
total	1144

En la tabla 4, considerando que las personas entre los 18 y 40 años de edad son jóvenes y los de 41 a más de 60 años son viejos, podemos ver que existe un equilibrio entre la cantidad de personal joven y la cantidad de personal viejo, donde el personal joven representa un 49,30 p.100 y el personal viejo un 50,69 p.100, la diferencia es casi insignificante (**ver anexo 8**).

#### **Análisis de las causas que inciden en la fluctuación real.**

Para evaluar las causas que inciden en la fluctuación real se realizó un análisis del comportamiento de las bajas en el período seleccionado (año 2002, 2003 y primer trimestre del 2004), utilizando los registros de personal existentes en la empresa. Se cuantificaron las bajas por categoría ocupacional, edad y sexo, como sigue a continuación:

Tabla #5. Distribución de las bajas por categoría ocupacional y sexo.

Categoría Ocupacional	Año 2002		Año 2003		Año 2004	
	Bajas(F)	Bajas(M)	Bajas F)	Bajas(M)	Bajas(F)	Bajas(M)
Dirigentes	1	7	4	8	0	1
Administrativos	7	0	2	2	1	0
Técnicos	2	0	10	2	3	0
Obreros	26	119	24	188	5	47
Servicios	38	42	33	59	8	6
Total	74	248	73	259	17	54

De la información recogida en la tabla 5 tenemos que la mayor cantidad de trabajadores que ocasionan bajas son obreros, predominando el sexo masculino con un 80,24 p.100 en el año

2002, un 72,58 p.100 en el año 2003 y un 87,03 p.100 en el 2004. Luego le sigue en cantidad el personal de servicio, predominando el sexo femenino, con un 51,35 p.100 en el 2002, un 45,20 p.100 en el 2003 y un 44,44 p.100 en el 2004. A continuación los técnicos y administrativos respectivamente, predominando el sexo femenino y después los dirigentes con un equilibrio entre la cantidad de hombres y mujeres que se han marchado en el período de análisis.

Tabla #6. Fluctuación por edades y sexo.

Pirámide de Edades	Año 2002		Año 2003		Año 2004	
	Bajas (F)	Bajas(M)	Bajas (F)	Bajas (M)	Bajas (F)	Bajas (M)
18 – 30	33	76	24	96	3	15
31– 40	21	83	28	83	4	24
41– 60	20	79	20	78	9	15
Más de 60	0	10	1	2	1	0
Total	74	248	73	259	17	54

En la tabla 6 cuando analizamos la pirámide de edades, podemos apreciar que el personal joven es el que representa la mayor fluctuación de la empresa, pues en el periodo de análisis solo en el año 2004 la cantidad de mujeres jóvenes esta por debajo de la cantidad de mujeres viejas.

Tabla #7. Motivos de las bajas en el periodo.

Clasificación de las bajas	2002	2003	2004

	Cant. ( F )	Cant. (M)	Cant. (F)	Cant. (M)	Cant. (F )	Cant. (M)
Motivos laborales	73	238	66	228	16	50
Motivos personales	0	0	0	3	0	0
Decisión de empresa	0	0	2	7	0	2
Separación definitiva	-	-	2	6	-	2
No idoneidad	-	-	-	1	-	-
inevitables	1	10	3	14	1	1
Jubilación	1	10	3	13	1	1
Muerte	-	-	-	1	-	-
Social mente necesario	0	0	2	8	0	1
Movido a organizaciones superiores	-	-	2	6	-	-
Preso	-	-	-	2	-	1

Teniendo en cuenta que en los años anteriores al 2003 no se recogía la información necesaria del ¿Por qué? De las bajas, en la tabla 7 se trató de clasificar las bajas realizadas en el período de análisis, en el mismo observamos que las bajas que más incidieron fueron por motivos laborales. Luego, comparando este motivo entre los años, vemos como en el año 2003 disminuyó esta causa con respecto al año 2002, siendo sin embargo el año 2003 donde se produjeron mas bajas.

Tabla #8. Resultado de las altas y bajas por sexo.

Datos	2002		2003		2004	
	F	M	F	M	F	M
Altas	117	370	98	479	17	67
Bajas	74	248	73	259	17	54
Transferencia	29	20	17	20	0	2
Para un promedio de trabajadores de 1144						

Con la información de la tabla 7 y la tabla 8 calculamos los siguientes índices (**ver anexo 11**):

- índice de fluctuación general.
- Índice de fluctuación por la causa i.
- Índice de fluctuación verdadera.
- Índice de transferencia.

Los resultados de los mismos aparecen a continuación en la tabla 9.

Tabla #9 Coeficiente de fluctuación real.

Coeficiente de fluctuación real	Año 2002	Año 2003	Año 2004
	P. 100	P.100	P.100
Índice de fluctuación general (con altas)	19.74	19.29	5.78
Índice de fluctuación general (sin altas)	28.15	29.02	6.21
Índice de fluctuación verdadera	27.18	25.96	5.76
Índice de fluctuación particular			
Motivos laborales	96.58	88.55	92.95
Motivos personales	0	0.90	0
Decisión de la empresa	0	2.71	2.81
Inevitables	3.41	5.12	2.81
Social mente necesario	0	3.01	1.40
Debido a la cantidad de transferencia que se ejecutaron se decidió calcular el índice de transferencia el cual fue de:			
Índice de transferencia	4.28	3.23	0.17

A pesar de que en el año 2003 las bajas aumentaron, los índice disminuyeron; el índice general disminuyó debido a que en éste año hubieron más altas que en el año anterior. Esto lo podemos ver cuando se calculó sin altas, como el mismo aumentó con respecto al año 2002. El índice de fluctuación verdadera también disminuyó, pues los motivos laborales y los personales disminuyeron con respecto al año 2002. Por otra parte tenemos que el índice de fluctuación particular disminuyó en motivos laborales pero aumentaron en otros motivos.

Según entrevistas realizadas el jefe de recursos humanos, se determinó que los puestos de trabajo de mayor rotación en el período de análisis fueron los siguientes:

- Áreas verdes.
- Barrido.
- Recogida auxiliar general de funeraria.
- Coordinador de servicios fúnebres.
- Cintera.

No fue posible realizar el cálculo del índice de rotación del puesto de trabajo, ya que en los registros no se recoge la actividad que realizaba el personal que se marcha.

### **Analizar las causas que pueden generar la fluctuación potencial.**

Para analizar las causas que generan la fluctuación potencial y realizar el estudio de las cuatro variables estudiadas en el capítulo anterior, se aplicaron varias encuestas: encuesta sobre necesidades (**ver anexo 9**) y encuesta sobre satisfacción laboral, motivación laboral, clima laboral y fluctuación potencial (**ver anexo 10**).

### **Satisfacción**

Dada la encuesta aplicada sobre satisfacción laboral los resultados fueron los siguientes:

El 82,54 p.100 esta satisfecho con el trabajo que realiza.

El 17,46 p.100 no esta satisfecho con el trabajo que realiza.

El 100 p.100 expresa que su salario no esta acorde con la actividad que realiza.

El 100 p.100 expresa que su salario no le permite satisfacer sus necesidades personales.

El 55,56 p.100 dice que lo que menos le gusta de la empresa es el bajo salario.

El 30,16 p.100 dice que lo que menos le gusta de la empresa son las condiciones de trabajo.

El 100 p.100 dice que existen buenas relaciones de trabajo.

Con estos resultados podemos llegar a la conclusión que el estado psicológico resultante del personal de la empresa es la satisfacción hacia su trabajo. La mayoría expresa que le gusta el trabajo que realiza, a pesar de los inconvenientes que presentan para trabajar.

Sin embargo en la encuesta de fluctuación real, el resultado es distinto:



El 69,23 p.100 piensa que la satisfacción de la empresa se encuentra en el escalón (-3) en descenso.

El 7,69 p.100 piensa que la satisfacción de la empresa se encuentra en el escalón (-2) en descenso.

El 15,38 p.100 piensa que la satisfacción de la empresa se encuentra en el escalón (2) en ascenso.

Según los factores más importantes que conducen a la satisfacción laboral, solo tienen satisfacción en que realizan un trabajo que les gusta y tienen buenas relaciones con sus compañeros de trabajo.

Por otra parte se encuentran insatisfechos en cuanto a las recompensas que no son justas y las condiciones laborales que no son las adecuadas.

De cierta forma, se ha comprobado como las aspiraciones y exigencias del trabajador y los elementos de la situación laboral, son de naturaleza variada y compleja, que en esta empresa no encontramos trabajadores completamente satisfechos, ni completamente insatisfechos. Aunque la balanza se incline más hacia la insatisfacción de los mismos.

Además, si analizamos las principales formas de manifestarse la insatisfacción según lo expresado por Robbins, vemos que la forma de manifestar insatisfacción en la mayoría del personal es el abandono, provocando un aumento de la fluctuación de personal.

### **Motivación laboral**

Por otra parte, analizando la encuesta de motivación laboral obtuvimos los siguientes resultados:

¿Se siente usted motivado hacia su trabajo?

El 80.95 p.100 no se siente motivado hacia su trabajo.

El 19.05 p.100 se siente motivado hacia su trabajo.

Teniendo en cuenta que las necesidades se encargan de movilizar la actividad práctica de las personas hacia el establecimiento de relaciones que les proveen de satisfacción en el ambiente concreto en que viven, se preguntó lo siguiente:

¿Existen buenas relaciones de trabajo entre los trabajadores?

El 82.53 p.100 expresan que si.

El 17.47 p.100 expresa que no.

Debido a que las recompensas son una forma de motivar al trabajador, se hizo esta pregunta:

¿El salario que recibe por su trabajo, le permite satisfacer sus necesidades personales?

El 100 p.100 no le permite satisfacer sus necesidades personales.

Luego de analizar estos resultados, llegamos a la conclusión de que a pesar de que existen buenas relaciones con sus compañeros de trabajo, no se sienten motivados, según criterios expresados por los trabajadores su desmotivación esta dada por la falta de estimulación moral y material, entre otras causas.

### **Clima laboral.**

Para ver como se comportaba el clima laboral también se aplicó una encuesta, de la cual tenemos que:

El 74.60 p.100 dice que el contenido de su trabajo le permite variar de actividad.

El 25.40 p.100 dice que el contenido de su trabajo no le permite variar de actividad.

El 58.73 p.100 considera que sus jefes son calificados y dirigen correctamente.

El 41.27 p.100 considera que sus jefes no son calificados y no dirigen correctamente.

El 95.24 p.100 cree que la escasez de comunicación existente en la empresa afecta el clima laboral.

El 4.76 p.100 cree que la escasez de comunicación existentes en la empresa no afecta el clima laboral.

El 96.83 p.100 cree que la política retributiva existente en la empresa afecta el clima laboral.

El 3.17 p.100 cree que la política retributiva existente en la empresa no afecta el clima laboral.

Según los encuestados tenemos que las presiones del trabajo son razonables por un 14.60 p.100. El liderazgo se encuentra calificado y capacitado para dirigir por un 8.73 p.100. No existe la comunicación necesaria para un cumplimiento más satisfactorio del plan de trabajo. Las recompensas como vimos anteriormente no son justas. Podemos decir, que el clima laboral de esta empresa a pesar de todas las dificultades antes vistas, es bastante aceptable.

### **Análisis de la fluctuación potencial.**

En el capítulo anterior se abordó que en las empresas existe un conjunto de trabajadores que aunque desean marcharse todavía no lo han hecho, algunos inclusive han realizado gestiones para marcharse hacia otra empresa. Para detectar las fluctuaciones potenciales es imprescindible la aplicación de encuestas.

Tabla #10 motivos de las posibles bajas.

Causas por la que desean marcharse	Cantidad
Motivos laborales	40
Motivos personales	6
Total	46

Analizando la tabla # 10, tenemos que de 63 encuestados 46 desean marcharse, para un 73 P.100. En su mayoría expresan que los motivos por los cuales desean marcharse son los siguientes:

- motivos laborales, para un 86.95 p.100.
- Motivos personales, para un 13.05 p.100.

Como podemos ver, los problemas laborales existentes en la empresa siguen siendo motivos de deseo para los trabajadores de abandonar de la misma.

Tabla #11 distribución por sexo.

Sexo	Cantidad
Mujeres	13
Hombre	33

Como apreciamos en la tabla 11, de los que desean marcharse el 28.3 p.100 son mujeres y el 71.7 p.100 son hombres, es decir, la cantidad de hombres posibles a fluctuar es mayor que la de mujeres.

Tabla #12 cantidad de posibles bajas por categoría ocupacional.

Categoría ocupacional	Cantidad
Dirigentes	1
Administrativos	2
Técnicos	1
Servicio	6
Obreros	36

La tabla #12 la existencia de:

- Un 2.17 p.100 de posibles bajas en la categoría de dirigentes.
- Un 4.34 p.100 de posibles bajas en la categoría de administrativos.
- Un 2.17 p.100 de posibles bajas en la categoría de técnicos.
- Un 13.04 p.100 de posible bajas en la categoría de personal de servicios.
- Un 78.26 p.100 de posibles bajas en la categoría de la teoría de obrero.

Cuando analizamos la fluctuación real, eran los obreros lo que mayor cantidad de bajas ocasionaba. Con los resultados de las encuestas de fluctuación potencial, gran cantidad de obreros desean marcharse, por lo que de cumplirse sus deseos seguirán siendo los obreros los que más influyen en la fluctuación laboral.

Tabla #13 cantidad posibles bajas por edad.

Intervalo de edades	Cantidad
De 18 hasta 30	10
De 31 hasta 40	21
De 41 hasta 60	15
Mas de 60	0

En la tabla #13, el personal que desea marcharse sigue siendo relativamente joven, es decir, consideramos joven aquellas personas que sus edades oscilen entre los 18 y 40 años de edad, representando los mismos un 67.39 p.100.

Tabla #14 cantidad de posibles bajas por antigüedad.

Antigüedad	Cantidad
Menos de un año	11
De 1 hasta 2	12
De 3 hasta 5	14
De 6 hasta 10	7
De 11 hasta 15	0
Mas de 15 años	2

En la tabla #14 se aprecia que de los encuestados, la mayoría no llevan más de 5 años de trabajo, de ellos una buena cantidad ni siquiera llevan 2 años de trabajo, lo que demuestra la frecuencia de entradas y salidas de la fuerza de trabajo.

A continuación se muestra los resultados del cálculo de los índices de fluctuación potencial **(ver anexo 11)**:

Tabla #15 Coeficiente de fluctuación potencial.

Coeficiente de fluctuación potencial	Resultado en %
Índice de fluctuación potencial	4.02
Coeficiente de fluctuación potencial	

• Motivos laborales	63.49
• Motivos personales	9.52

Según los valores representados en la tabla #15, el índice de fluctuación potencial no es alto, pero es bastante significativo. Por otra parte, comprobamos que los motivos laborales siguen siendo la causa por lo que los trabajadores abandonan esta empresa. Por lo que se debería trabajar en este problema para tratar de retener a los buenos trabajadores.

La experiencia a demostrado que los motivos iniciales que los obreros plantean para marcharse de la empresa no siempre coinciden con la realidad. Esto puede ser motivado por:

- Para obtener lo más pronto posible la baja.
- Para no buscarse problemas en la empresa que puedan entorpecer el proceso de salida.

Como uno de los elementos claves del concepto de motivación son **las necesidades**, se le aplicó una encuesta de necesidades, donde los resultados fueron los siguientes:

1. seguridad.
2. fisiológicas.
3. estima.
4. afiliación.
5. autorrealización.

Si analizamos la jerarquía de necesidades de Maslow, estas personas no coinciden con su teoría. El orden que le dan a las necesidades no es el mismo que sugiere Maslow. A continuación mostraremos los resultados del orden de las necesidades por sexo.

El orden de las necesidades de las mujeres es:

1. fisiológicas.
2. seguridad.
3. afiliación.
4. estima.

5. autorrealización.

El orden de las necesidades de los hombres es:

1. seguridad.
2. fisiológicas.
3. estima.
4. afiliación.
5. autorrealización.

Como podemos apreciar las mujeres no piensan igual que los hombres, pero además, las mujeres si coinciden con la jerarquía de las necesidades de Maslow. La cuestión es, que como la mayoría de los trabajadores son hombres, prevalece el criterio de los mismos en los resultados de la encuesta.

**\*Análisis del efecto de la fluctuación laboral.**

Esta empresa es de servicios, sus producciones son insignificantes, por lo que la variable de productividad y baja producción no se analizan en la misma.

El aprovechamiento de la jornada laboral solo se llevan en las unidades o áreas de servicios, la empresa no recoge ninguna información de la misma.

En cuanto a los accidentes de trabajos tenemos que los valores de este índice no tienen relación con los resultados obtenidos en los índices de fluctuación laboral.

Tampoco existe relación con el índice de ausentismo, pues lo que más incide en el mismo es la cantidad de certificados médicos.

Se ha comprobado que la fluctuación laboral influye en la imagen de la empresa, creando una mala opinión de la misma, al punto que los trabajadores expresan que les da pena usar el uniforme de su empresa. No existe una entrevista como tal, todo aquel que vaya buscando cualquier tipo de trabajo se ubican en las áreas que están en constante fluctuación, pues en estas siempre hay trabajo. Para estos puestos no existe profesiogramas.

Otro efecto es el incremento de los costos de reclutamiento, selección y capacitación. Esta empresa hace unos años que no recibe presupuesto alguno para estos costos. Lo que quiere decir, que no hay proceso de reclutamiento, ni selección, además, no se imparten cursos de capacitación, etc.

**\* Estrategias para los problemas detectados.**

Para la solución de problemas detectados en el departamento de recursos humanos, se elaboró la misión del subsistema de gestión de recursos humanos y las estrategias de la matriz DAFO.

El Dpto. de Recursos Humanos tiene como misión: controlar la fuerza de trabajo en sentido general teniendo en cuenta la normación del trabajo, la higiene.

Sus principales fortalezas y debilidades son:

**Fortalezas**

- Buenas relaciones humanas y laborales.
- El personal es calificado.
- Conocimiento del trabajo que realizan.
- Espíritu de sacrificio.
- Capacidad de realizar el trabajo con autodisciplina.

**Debilidades**

- Falta de estimulación moral y espiritual.
- Bajos salarios
- No se registra la antigüedad de los trabajadores.
- No se calcula el índice de rotación del puesto de trabajo.
- No se recoge la información necesaria del personal que causa baja.
- Malas condiciones de trabajo.
- Falta de presupuesto para el entrenamiento, capacitación y superación de la fuerza de trabajo.
- No tienen programas para facilitar el trabajo en la computadora.

Sus principales oportunidades y amenazas son:



### **Oportunidades**

- Existencia de la planta de desechos sólidos en la provincia.
- Posibilidades de ventas de producciones recuperables a materias primas.
- Existencia del tercer polo turístico del país.
- Apoyo para preparación.
- Decoración de los actos públicos.

### **Amenazas**

- Falta de financiamiento para inversiones en la técnica.
- Alto abastecimiento de materias primas del sector no estatal.
- Bloqueo económico.
- Indisciplina social.
- Poca atención a la actividad por los órganos competentes.
- Inversiones que le planifican y no están en el objeto social.
- Organizaciones atractivas en el entorno.

### **Estrategias**

#### **F.O**

- Contratar personal especializado para la decoración de actos públicos.
- Explotar las posibilidades de obtener dinero.
- Aprovechar el apoyo de superación que se le brinda.

#### **F.A**

- Trabajar en los abastecimientos estatales con nuevas producciones.
- Exigirle atención a los órganos competentes.
- Evitar que le planifiquen inversiones que no están en el objeto social.
- Explotar la imaginación y creatividad del personal especializado para recuperar mercado.

#### **D.O**

- Crear un sistema de estimulación.
- Estudiar la posibilidad de mejorar los salarios.
- Crear un programa que recoja toda la información necesaria facilitando el trabajo.

- Mejorar el financiamiento con la utilización de la fábrica de desechos sólidos y las ventas de producciones recuperables a materias primas.

**D.A**

- Negociar con la planta de desechos sólidos el transporte.
- Mejorar las condiciones de trabajos.
- Evitar los abastecimientos no estatales.
- Aumentar los salarios.

**CONCLUSIONES.**

Después del desarrollo de este trabajo investigativo, realizado en la empresa Servicios Comunales, se llegó a las siguientes conclusiones:

- La empresa no tiene conformado el organigrama.

- La fluctuación real es alta, en el período de análisis el año más crítico fue el año 2002 y la causa principal fueron los motivos laborales.
- No se registra la antigüedad de los trabajadores, evitando que se estimule el mismo.
- El índice de rotación del puesto de trabajo no se puede determinar; no se registra la actividad que realizaba el personal que se marcha.
- La única satisfacción que siente el personal es que le gusta el trabajo que realiza.
- Manifiestan insatisfacción fundamentalmente con: el sistema de salario y las condiciones de trabajo.
- La falta de estimulación moral y material ocasiona una desmotivación en la fuerza laboral.
- La jerarquía de las necesidades de Maslow no se cumple.
- Solo existen profesiogramas para los puestos de trabajos en oficinas.
- No existe posibilidad de superación de los trabajadores.
- La fluctuación laboral proporciona una mala imagen de la empresa.
- La empresa no tiene definidas por departamentos las fortalezas y debilidades.
- No tienen una formulación completa de sus oportunidades y amenazas.

### **RECOMENDACIONES.**

Luego de llegar a estas conclusiones le recomendamos lo siguiente:

- Analizar la propuesta que le brindamos de un organigrama.
- Registrar la antigüedad de los trabajadores, para así poder estimular por este motivo.

- Registrar los datos necesarios del personal que causa baja para el cálculo de los índices relacionados con esta actividad.
- Implantar un sistema de estimulación moral y material.
- Estudiar y proponer un nuevo sistema de pago que este acorde con la actividad realizada.
- Mejorar el proceso de selección.
- Hacer uso del diagnóstico de las variables del comportamiento organizacional y aprovechar las estrategias para eliminar los problemas detectados.
- Tomar en consideración nuestra proposición de posibles fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Además de un conjunto de estrategias que le brindamos.

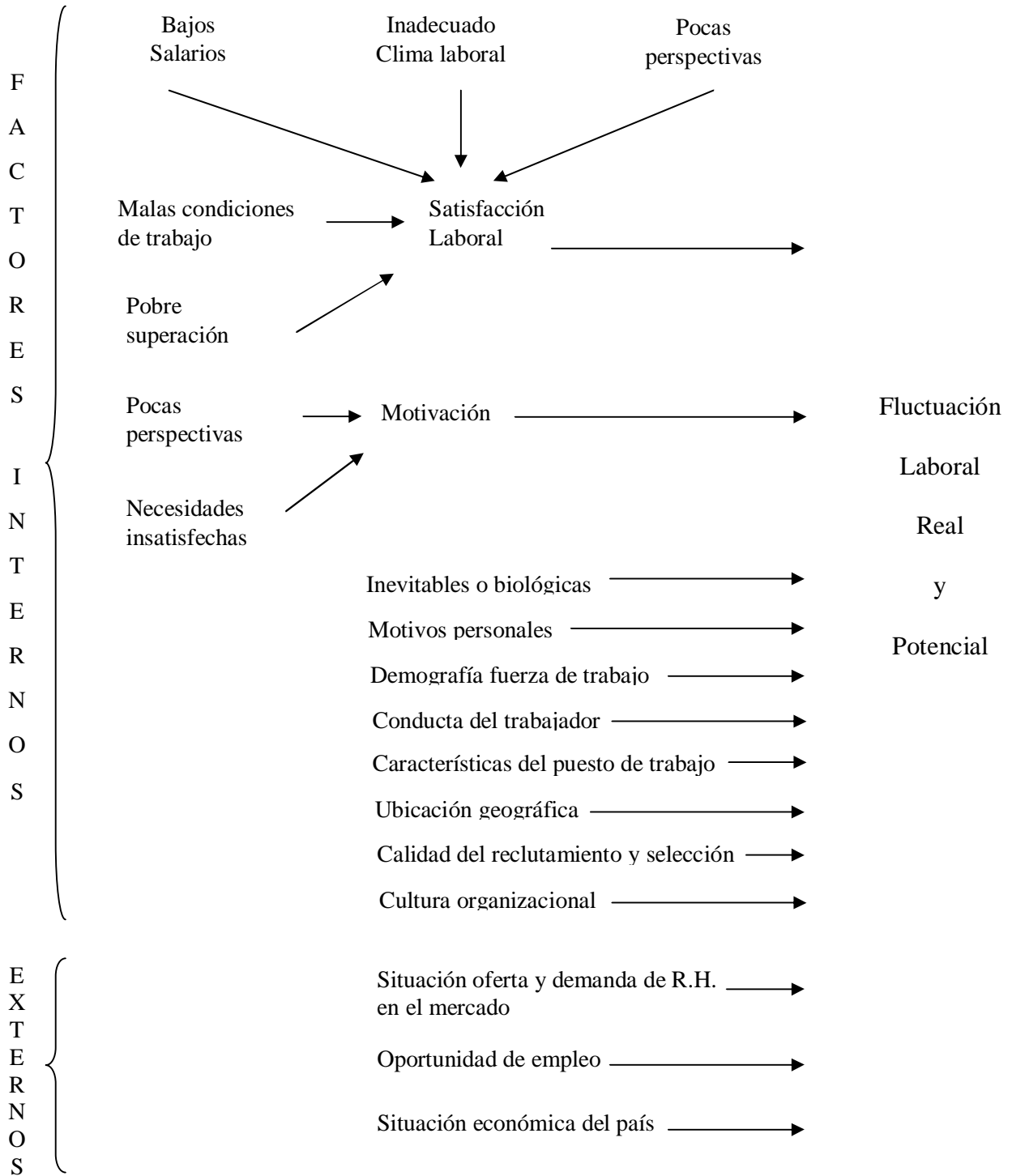
### **BIBLIOGRAFIA**

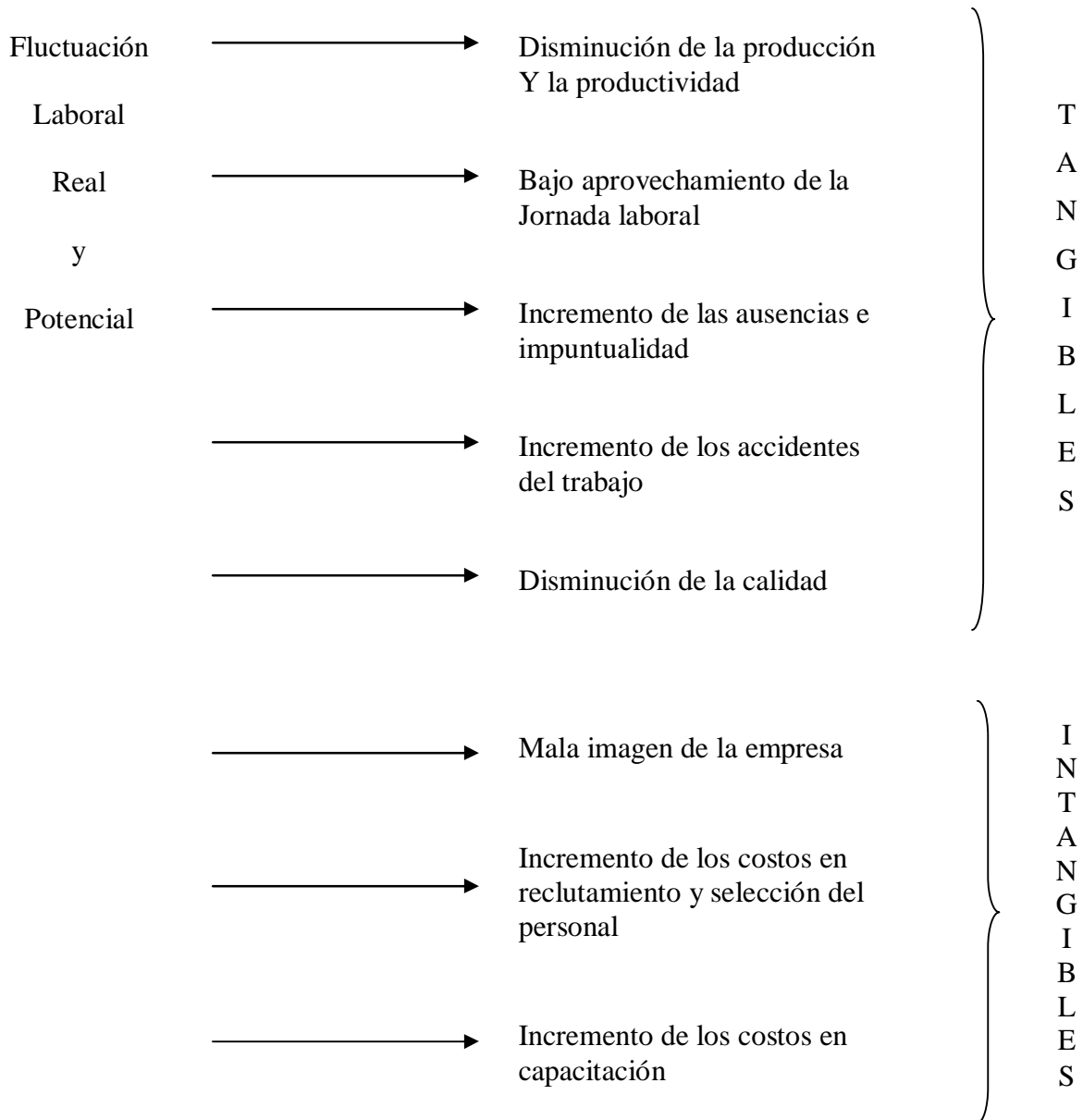
- ✓ Alhama Belamaric, Rafael; Francisco Alonso Arrastía y Rafael Cuevas Cañizares. Perfeccionamiento Empresarial. Realidades y retos. La Habana. Editorial de Ciencias Sociales. 2001.

- ✓ Colectivo de autores. El perfeccionamiento empresarial en Cuba. Editorial Félix Varela. 1999.
- ✓ Cuesta, Armando. Tecnología de GRH. La Habana. ISPJAE. 1990.
- ✓ Chiavenato, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. México. Editorial Atlas. 1990.
- ✓ Davis, John. W. comportamiento humano en el trabajo, comportamiento organizacional. Segunda edición . McGraw- Hill, México, 1988.
- ✓ Farland. Dalton E. Mc. Administración del personal. Edición: fondo de cultura económica, México, 1972.
- ✓ García Schweret, Pablo. La fluctuación de personal en la empresa. La Habana. Editorial de Ciencias Sociales. 1985.
- ✓ García Schweret, Pablo. Motivación hacia el trabajo y necesidad. La Habana. Editorial Científico Técnica. 1981.
- ✓ García Schweret, Pablo. Condiciones de trabajo. Comité estatal de trabajo y seguridad social.
- ✓ Mancilla, Darío Rodríguez. Gestión organizacional. Edición: Plaza y Valdés, México, 1996
- ✓ Robbins INS, Estepenheh. Comportamiento organizacional. Conceptos, controversias y aplicaciones. San Diego. Estate University.
- ✓ Trabajo de diploma. Análisis de gestión de los recursos humanos en el complejo provincial de servicio de la salud en Holguín, 2000.

**Anexos**

Anexo 1: Causas y efectos de la fluctuación laboral.

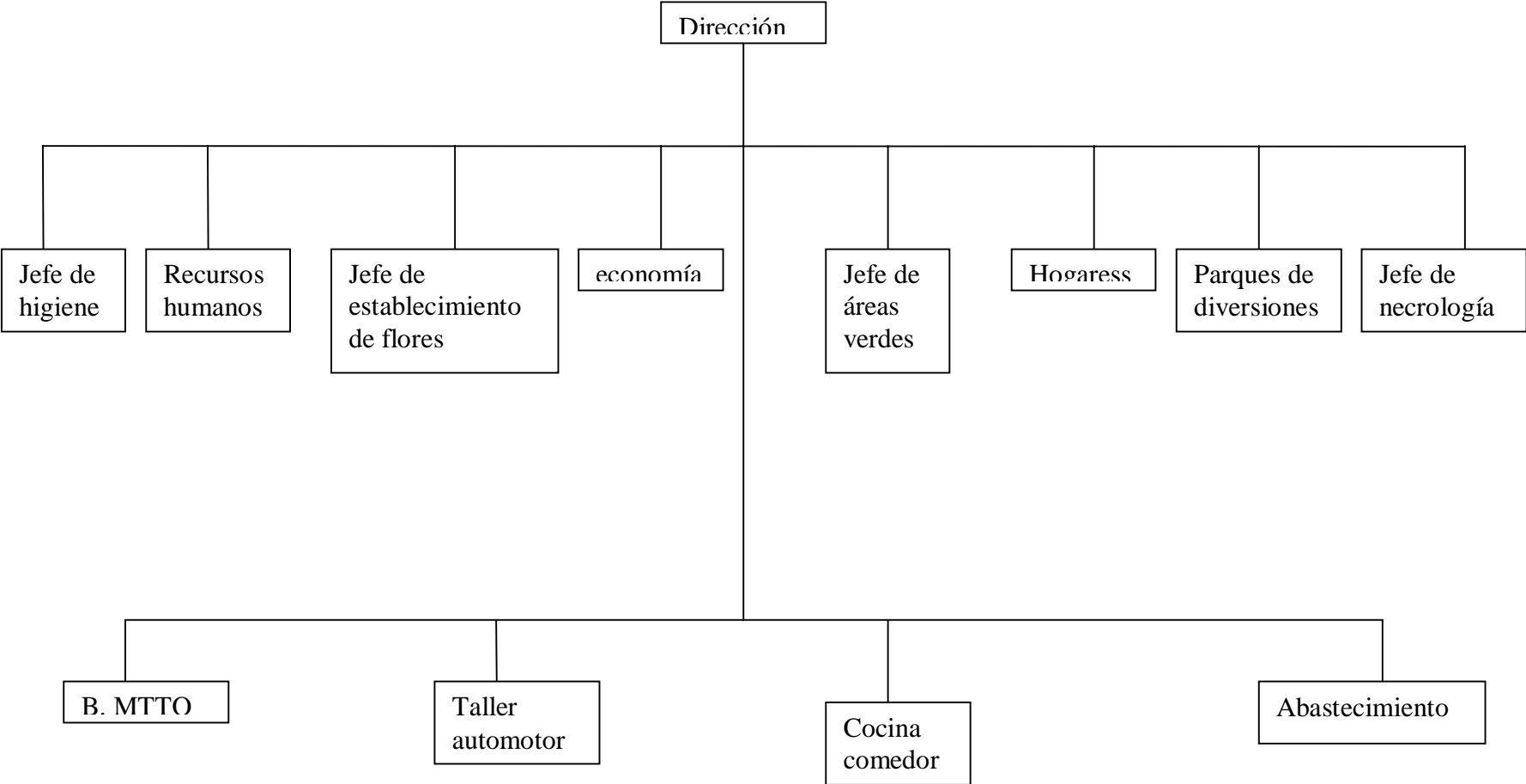




VARIABLE INDEPENDIENTE



**Anexo 2: Organigrama.**

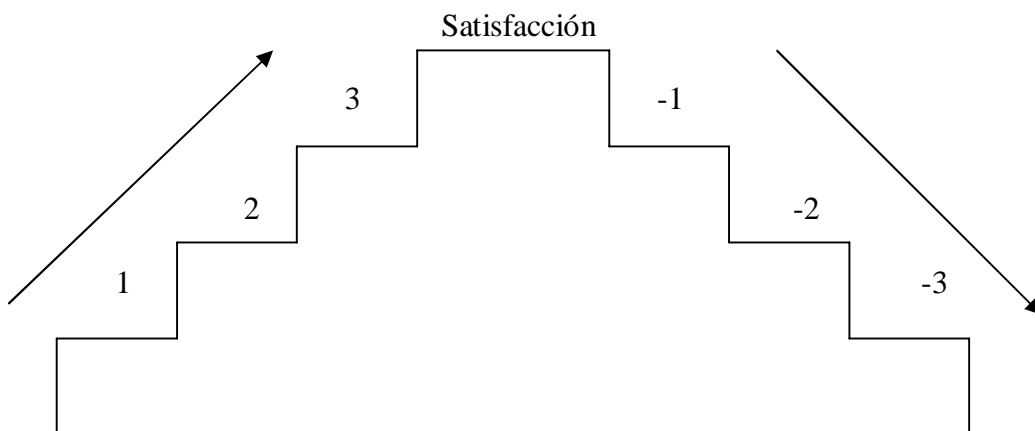


### Anexo 3: Encuesta del Sistema de Gestión de Recursos Humanos.

A continuación aparecen algunas causas que pueden originar una deficiente gestión de los recursos humanos. Marque con un número de 1-20 en orden de importancia los que a su juicio están presentes en la empresa. Si cree que no procede no le asigne ningún número.

1. \_\_\_\_\_ No existe un proceso para seleccionar el personal en la empresa.
2. \_\_\_\_\_ No están confeccionados los profesiogramas.
3. \_\_\_\_\_ No se cuente con un inventario de personal.
4. \_\_\_\_\_ No se reclutan el número de candidatos suficientes para ocupar los puestos de los puestos de trabajo.
5. \_\_\_\_\_ El personal que se selecciona generalmente no es el mas idóneo para ocupar el puesto de trabajo.
6. \_\_\_\_\_ El proceso de evaluación de los trabajadores no es el mas idóneo.
7. \_\_\_\_\_ No existe un método para evaluar a los trabajadores que recojan los indicadores tales como: productividad del trabajo, asistencia, calidad, aprovechamiento de la jornada laboral, relaciones humanas, resultados obtenidos, puntualidad, etc.
8. \_\_\_\_\_ Existe carencia en cuanto a los recursos materiales y equipamiento.
9. \_\_\_\_\_ Falta de comunicación entre directivos y subordinados.
10. \_\_\_\_\_ Pobre atención al hombre.
11. \_\_\_\_\_ Desmotivación por los resultados del trabajo.
12. \_\_\_\_\_ Malas condiciones de trabajo.
13. \_\_\_\_\_ Altos niveles de fluctuación.
14. \_\_\_\_\_ Falta de estimulación moral y material.
15. \_\_\_\_\_ El salario no se corresponde con el esfuerzo realizado.
16. \_\_\_\_\_ No existen reservas de cuadros.
17. \_\_\_\_\_ No hay nuevas plazas.
18. \_\_\_\_\_ Pobre superación.
19. \_\_\_\_\_ No hay perspectivas de desarrollo en la empresa.
20. \_\_\_\_\_ Se desconoce el motivo real por el cual las personas se marchan de la empresa.

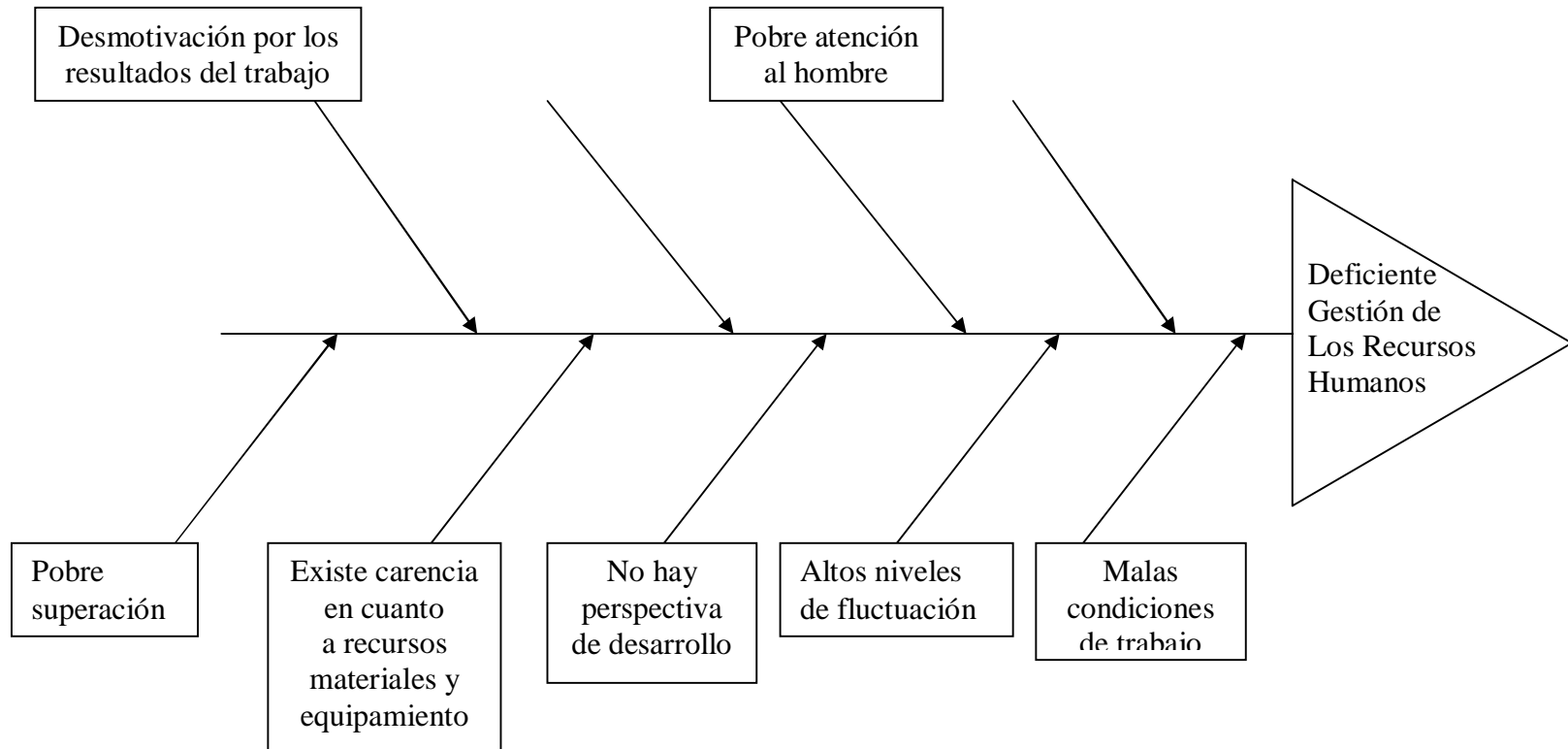
2. Marque con una X el escalón donde usted piensa que se encuentra la satisfacción en esta empresa.



#### Anexo 4: Matriz de juicio.

Efectos \ Causas	E <sub>1</sub>	E <sub>2</sub>	E <sub>3</sub>	E <sub>4</sub>	E <sub>5</sub>	E <sub>6</sub>	E <sub>7</sub>	E <sub>8</sub>	E <sub>9</sub>	E <sub>10</sub>	E <sub>11</sub>	E <sub>12</sub>	E <sub>13</sub>	E <sub>j</sub>
1- Existe carencia en cuanto a los recursos materiales y equipamiento.	2	7	7	7	8	1	8	6	9	9	6	2	7	79
2- Pobre atención al hombre.	4	1	4	1	1	6	1	3	4	1	5	1	8	40
3- Desmotivación por los resultados del trabajo.	7	8	6	3	4	7	9	7	2	5	4	9	9	80
4- Malas condiciones de trabajo.	3	2	5	2	9	8	2	5	1	6	3	4	6	56
5- Altos niveles de fluctuación.	6	5	3	9	3	9	4	8	6	8	9	6	2	78
6- Falta de estimulación moral y material.	5	3	2	6	2	4	3	4	7	7	2	7	5	57
7-El salario no se corresponde con el esfuerzo realizado.	1	4	1	4	5	5	5	2	3	2	1	5	1	59
8- Pobre superación.	8	9	8	5	6	3	6	9	8	3	8	3	3	79
9-No hay perspectiva de desarrollo en la empresa.	9	6	9	8	7	2	7	1	5	4	7	8	4	77

**Anexo 5: Espina de pescado.**



## **Anexo 6: Fórmulas para determinar la composición de la plantilla.**

Cumplimiento de la plantilla =  $\text{plantilla cubierta} / \text{plantilla aprobada} * 100$

$$= 1144 / 1357 * 100 = 84.30 \text{ p.100}$$

P.100 de personal por categoría =  $\frac{\text{total de la plantilla}}{\text{por categoría}} / \text{total de la plantilla} * 100$

P.100 de dirigentes =  $35 / 1144 * 100 = 3 \text{ p.100}$

p.100 de administrativos =  $33 / 1144 * 100 = 3 \text{ p.100}$

p.100 de técnicos =  $48 / 1144 * 100 = 4 \text{ p.100}$

p.100 de obreros =  $860 / 1144 * 100 = 75 \text{ p.100}$

p.100 de servicios =  $168 / 1144 * 100 = 15 \text{ p.100}$

P.100 de profesionalidad =  $\frac{\text{total del nivel de escolaridad}}{\text{total de la plantilla}} * 100$

p.100 nivel superior =  $14 / 1144 * 100 = 1 \text{ p.100}$

p.100 nivel medio superior =  $320 / 1144 * 100 = 28 \text{ p.100}$

p.100 nivel básico =  $442 / 1144 * 100 = 39 \text{ p.100}$

p.100 nivel primario =  $368 / 1144 * 100$

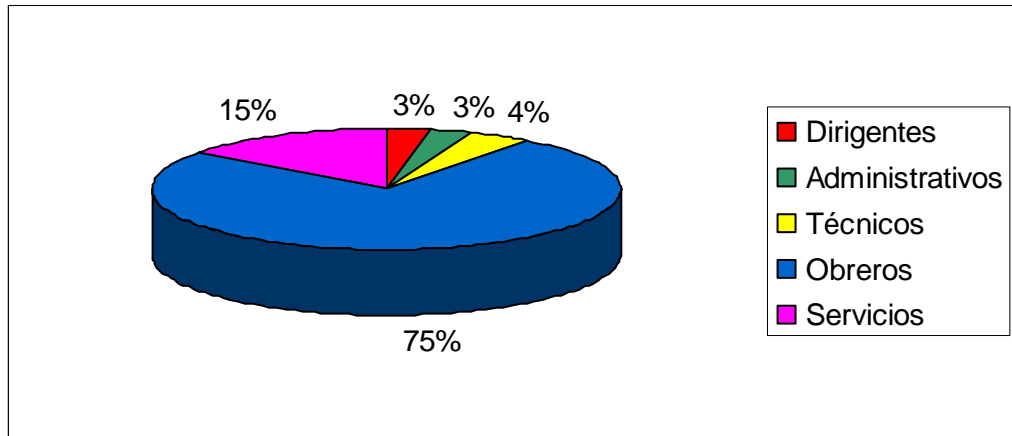
P.100 de hombres o mujeres =  $\frac{\text{cantidad de hombres o mujeres}}{\text{total de la plantilla}} * 100$

p.100 de hombres =  $866 / 1144 * 100 = 76 \text{ p.100}$

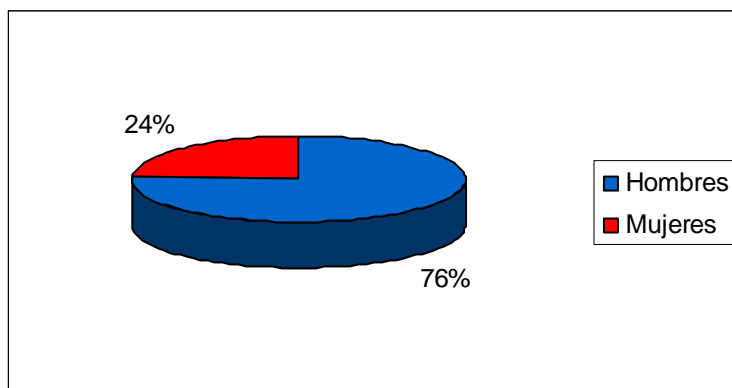
p.100 de mujeres =  $278 / 1144 * 100 = 24 \text{ p.100}$

### Anexo 7: Gráficos sobre la composición de la plantilla.

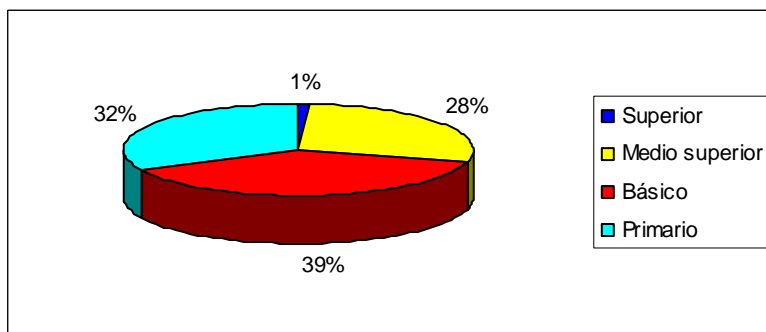
Grafico 1: Composición de la plantilla por categoría ocupacional.



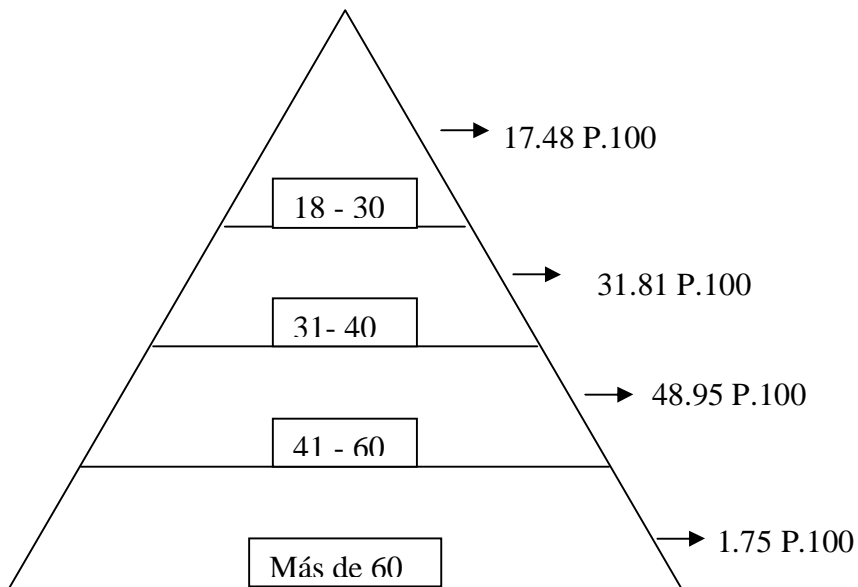
Grafica 2: Composición de la plantilla por sexo.



Grafica 3: Composición de la plantilla por nivel escolar.



**Anexo 8: Pirámide de edades.**



## Anexo 9

### ENCUESTA SOBRE NECESIDADES

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.

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.

		Totalmente De desacuerdo			Totalmente de acuerdo	
		1	2	3	4	5
1	Me gusta descansar y sentirme seguro	1	2	3	4	5
2	Lo mas importante es la seguridad de mi seres queridos	1	2	3	4	5
3	Me gusta estar protegido contra cualquier peligro	1	2	3	4	5
4	Me gustan los grandes retos y destacarme	1	2	3	4	5
5	Me gusta sentirme bien alimentado	1	2	3	4	5
6	Me gusta agradecerle 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 parte 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 10

### ENCUESTA SOBRE SATISFACCIÓN LABORAL, CLIMA LABORAL, MOTIVACIÓN Y FLUCTUACION POTENCIAL:

#### Instrucciones generales.

Lea detenidamente las preguntas y elija aquella respuesta con la que este más de acuerdo. al contestar, tenga en cuenta lo siguientes aspectos:

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

Muchas gracias por su participación y colaboración en esta encuesta

#### I-En cuanto al trabajo en equipo en la empresa.

1. En qué medida, muestra usted confianza en la gente que le rodea?

a) Siempre.\_\_\_\_ b) Generalmente.\_\_\_\_ c) A veces.\_\_\_\_ d) Nunca.\_\_\_\_

1.1 Si ha contestado la opción c) o d) indique cuál es el motivo.( Una sola respuesta por favor)

a) No existe sentido de pertenencia en el grupo.\_\_\_\_

b) Falta de compañerismo entre los compañeros.\_\_\_\_

c) Roces personales.\_\_\_\_

d) Otros: (Especificar) \_\_\_\_\_

2. ¿En qué medida cree usted que todas estas afirmaciones afectan directamente al clima laboral? (Rodee con un círculo el número que considere oportuno de cada una de estas frases, teniendo en cuenta que el número 1, indica el menor grado y el 5 el grado mayor)

a) Hay desconfianza y escaso compromiso con los planes. \_\_\_\_

b) Los problemas, causan perturbaciones en el ambiente. \_\_\_\_\_

c) No existe confianza en las posibilidades del equipo para lograr los objetivos. \_\_\_\_

d) La escasez de comunicación. \_\_\_\_\_

e) La política retributiva. \_\_\_\_

f) Cambio del sistema de trabajo.\_\_\_\_

**En lo referente a la comunicación, por favor, responda sinceramente a las siguientes cuestiones.**

3. En su opinión, la comunicación dentro de su departamento es?

a) Muy buena \_\_\_\_ b) Buena \_\_\_\_ c) Mala \_\_\_\_ d) Muy mala \_\_\_\_

4. ¿Considera usted, que en la Empresa existe una política de formación, de acuerdo al puesto y necesidades de trabajo?

a) Si. \_\_\_\_ b) Generalmente. \_\_\_\_ c) A veces. \_\_\_\_ d) No. \_\_\_\_

**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 cómo y cuándo debe realizar su trabajo?					
¿El contenido de su trabajo le permite variar de actividad?					
¿Considera que sus jefes son calificados y dirigen correctamente?					
¿Existen buenas relaciones de trabajo entre los trabajadores?					
¿El salario que recibe por su trabajo, le permite satisfacer sus necesidades personales?					
¿Su salario está de acuerdo con la actividad que realiza?					
¿Cuándo plantea un criterio es escuchado por la dirección?					
El ambiente de trabajo ¿le ofrece seguridad, las áreas están debidamente protegidas?					

**III-Con relación a la fluctuación potencial**

1. ¿Ha pensado en los últimos meses abandonar este centro? SÍ \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

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

Problemas personales \_\_\_\_\_ Problemas laborales \_\_\_\_\_

3. ¿Existe otro motivo por el que desea irse? ¿Cuál es?

4. ¿Por qué no se ha marchado todavía?

¿Ha hecho alguna gestión para trabajar en otro lugar? SÍ \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

¿Qué es lo que más le gusta de esta empresa?

¿Qué es lo que menos le gusta de la empresa?

*IV-A continuación debe usted contestar a los siguientes datos demográficos.*

Esta información es muy importante para lograr que los resultados de la encuesta sean útiles.

**NUNCA SE UTILIZARÁ ESTA INFORMACIÓN PARA IDENTIFICAR A UN**

**INDIVIDUO.** Si todavía después de darle esta garantía, usted se siente incómodo al contestar cualquiera de estas preguntas, déjelas en blanco.

1. ¿Es usted..? ESCOJA UNA RESPUESTA.

a) Mujer. \_\_\_\_\_ b) Hombre. \_\_\_\_\_

2. Señale su edad:

a) Menos de 18. \_\_\_\_\_ b) Entre 18 a 23. \_\_\_\_\_ c) Entre 24 a 30. \_\_\_\_\_ d) Entre 31 a 50 \_\_\_\_\_

e) Entre 51 a 60. \_\_\_\_\_ f) Mayor de 60 años. \_\_\_\_\_

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

a) Directivos. \_\_\_\_\_ b) Mandos medios. \_\_\_\_\_ c) Personal de apoyo. \_\_\_\_\_ d)

Operarios \_\_\_\_\_

4. ¿Cuánto tiempo ha estado trabajando en la compañía? Redondee el año más cercano.

Menos de un año \_\_\_\_\_ b) De 1 a 2 años. \_\_\_\_\_ c) De 3 a 5 años. \_\_\_\_\_ d) De 6 a 10

años \_\_\_\_\_

e) De 11 a 15 años \_\_\_\_\_ f) Más de 15 años. \_\_\_\_\_

**DE NUEVO LES AGRADECEMOS SU COLABORACIÓN EN ESTA ENCUESTA.**

**MUCHAS GRACIAS.**

## **Anexo 11: Cálculo de indicadores.**

### **1. índice de fluctuación real (con altas).**

$$\text{IFG}(\text{año } 2002) = 322/1144+487*100 = 19.74 \text{ p.100}$$

$$\text{IFG}(\text{año } 2003) = 332/1144+577*100 = 19.29 \text{ p.100}$$

$$\text{IFG}(\text{año } 2004) = 71/1144+84*100 = 5.78 \text{ p.100}$$

### **2. índice de fluctuación real (sin altas).**

$$\text{IFG}(\text{año } 2002) = 322/1144*100 = 28.15 \text{ p.100}$$

$$\text{IFG}(\text{año } 2003) = 332/1144*100 = 29.02 \text{ p.100}$$

$$\text{IFG}(\text{año } 2004) = 71/1144*100 = 6.21\text{p.100}$$

### **3. índice de transferencia .**

$$\text{IT}(\text{año } 2002) = 49/1144*100 = 4.28 \text{ p.100}$$

$$\text{IT}(\text{año } 2003) = 37/1144*100 = 3.23 \text{ p.100}$$

$$\text{IT}(\text{año } 2004) = 2/1144*100 = 0.17 \text{ p.100}$$

### **4. índice de fluctuación potencial.**

$$\text{IFP} = 46/1144*100 = 4.02 \text{ P.100.}$$