



Universidad de Holguín
Oscar Lucero Moya
Facultad de Ciencias Económicas

Trabajo de Diploma

TÍTULO: Análisis del aprovechamiento del capital humano en Almacenes Universales S.A. Sucursal Holguín

AUTORA: Yennia Guerra de la Cruz.

TUTORES: MSc. Nilsa Ávila Leyva
Ing. Jorge Luis Pupo Sedano

Holguín, 2010

Dedicatoria



A mis padres por regalarme su amor, dedicación y esmero. En especial a mi madre, porque a ella le debo todo lo que soy.

A mí querida familia por ser mi sostén y alegría.

A mi abuela Gladis, por estar siempre presente en los momentos difíciles de mi vida.

A la memoria de mis abuelos ya fallecidos, por todo el apoyo y cariño que siempre supieron darme, los llevaré eternamente en mi corazón.

A mí novio por su ayuda incondicional, por soportar las noches de desvelo y entrega a la realización de este trabajo.

A todos mis amigos y compañeros, por la confianza y el cariño que me brindaron.

Agradecimientos



- A* mis padres, en especial a mi madre por ser la luz que me guía e inspira.
- A* mí tutora Nilsa Ávila por su cariño y apoyo imperecedero en la realización de este trabajo. Gracias por el tiempo dedicado.
- A* mí tutor Jorge Luís Pupo, por su colaboración y ayuda.
- A* mí familia, en especial a mi abuela Gladis por exhortarme a no rendirme nunca, a mí tía Nancy y a mí padrastro Luís.
- A* mí novio por su comprensión y apoyo.
- A* profesor José Velásquez, Jefe del Departamento de Matemática, por ayudarme tanto en los momentos difíciles, gracias por su cariño infinito.
- A* los trabajadores de la Sucursal de Almacenes Universales de Holguín, especialmente al profesor Eric Leal por su paciencia y comprensión.
- A* el claustro de profesores de nuestro departamento por su enseñanza y dedicación.
- A* mis amigos Germán Rodríguez, Juan Ramón Guerra, Luís Orlando Guerra, Ana Isabel y Yanet, y muy especialmente a Alexeis Borges, por ser el hermano que nunca tuve. Gracias a ellos por su ayuda incondicional.
- A* la revolución cubana.
- A* la compañera Maylet Osorio Delgado, Especialista en Información del Centro de Información y Documentación del Turismo, por su desinteresada y amable colaboración.
- A* todos mis amigos y compañeros.
- A* todos los que de una forma u otra hicieron posible la realización de este gran sueño.

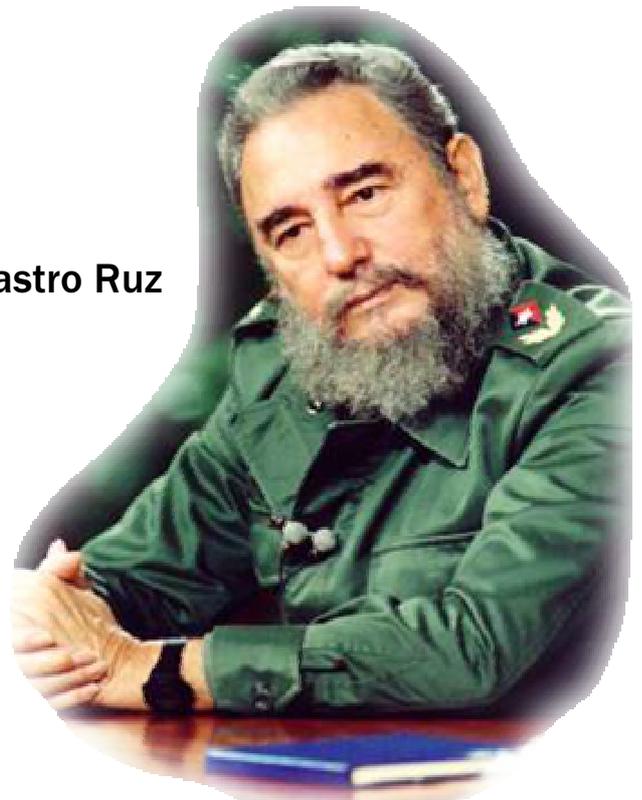
Muchas Gracias

Pensamiento



“Capital humano implica no solo conocimientos sino también - y muy especialmente - conciencia, ética, solidaridad, sentimientos verdaderamente humanos, espíritu de sacrificio, heroísmo, y la capacidad de hacer mucho con poco”

Fidel Castro Ruz



Resumen



El presente Trabajo de Diploma titulado “Análisis del Aprovechamiento del Capital Humano en la Sucursal Holguín de Almacenes Universales S.A.” tiene como objetivo fundamental efectuar un análisis exhaustivo de los niveles de aprovechamiento del capital humano y diseñar estrategias que permitan lograr su optimización. Para alcanzar el objetivo propuesto se hizo necesario la utilización de algunos métodos teóricos y empíricos, ellos son: histórico – lógico, análisis y síntesis, criterio de expertos, encuestas y entrevistas.

Luego de haber aplicado el procedimiento seleccionado, se identificó las principales causas que limitaban el adecuado aprovechamiento del capital humano, entre las que se encuentran: el proceso de evolución de los trabajadores no es el más correcto, carencia en cuanto algún recurso material y equipamientos y la inexistencia de una relación estrecha de trabajo entre los departamentos. De igual forma se evidenció a través de las encuestas aplicadas que el grado de satisfacción es excelente mientras que la motivación y el clima laboral alcanzaron la categoría de bien.

Se elaboró la matriz DAFO, donde se trazaron estrategias ofensivas, teniendo en cuenta que la unidad organizativa de Recursos Humanos se sitúa en el cuadrante FO, debido a que posee una situación interna y externa favorable. Se concluyó con la elaboración de la Matriz Interna – Externa, arrojando que se deben seguir estrategias de resistencia.

Luego de un análisis profundo se arribó a conclusiones y recomendaciones que permitirán la adecuada gestión del capital humano en esta organización.

Abstract



The present Work of Diploma titled "Analysis of the Use of the Human Capital in the Branch Holguín of Universal Warehouses S.A". she has as fundamental objective to make an exhaustive analysis of the use of the human capital and to design strategies that allow achieving their optimization. To achieve the proposed objective it became necessary the use of some theoretical and empiric methods, they are: historical. logical, analysis and synthesis, experts' approach, surveys and interviews.

After having applied the selected procedure, it was identified the main causes that limited the appropriate use of the human capital, among those that are: the process of the workers' evolution is not the most correct, lack as soon as some material resource and equipments and the non-existence of a narrow relationship of work among the departments. Of equal he/she is formed it evidenced through the applied surveys that the grade of satisfaction is excellent while the motivation and the labour climate reached the category of well.

Main DAFO was elaborated, where offensive strategies were traced, keeping in mind that the organizational unit of Human resources is located in squaring FO, because it possesses an internal and external favourable situation. You concluded with the elaboration of the Internal Womb. External, throwing those resistance strategies should be continued.

After a deep analysis you arrived to conclusions and recommendations that will allow the effectiveness in the management and acting of the human capital in this organization.

Índice



INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I: FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA DEL SISTEMA DE GESTIÓN DEL CAPITAL HUMANO Y DEL APROVECHAMIENTO DEL CAPITAL HUMANO.	5
1.1 Sistema de Gestión del Capital Humano. Elementos fundamentales.....	5
1.1.1 Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano.....	10
1.2 Aprovechamiento del capital humano.....	11
1.2.1 Indicadores de trabajo y salario.	14
1.2.2 Indicadores de utilización del Fondo de tiempo laboral.	19
1.2.3 Régimen de turno de trabajo	21
1.3 Variables independientes que influyen el aprovechamiento del capital humano	23
1.3.1 Satisfacción laboral.....	23
1.3.2 Motivación.....	25
1.3.3 Clima Organizacional	28
1.3.4 Conflicto laboral	30
CAPITULO II: PROCEDIMIENTO PARA EL ANÁLISIS DEL APROVECHAMIENTO DEL CAPITAL HUMANO Y SU APLICACIÓN EN ALMACENES UNIVERSALES S.A. SUCURSAL HOLGUÍN.....	33
2.1 Procedimiento para el análisis del aprovechamiento del Capital Humano.....	33
2.2 Aplicación del procedimiento para el análisis del aprovechamiento del capital humano en Almacenes Universales S.A. Sucursal Holguín.....	40
2.2.1 Caracterización de la Entidad.....	40
CONCLUSIONES	64
RECOMENDACIONES	66
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	67
BIBLIOGRAFÍA.....	68
ANEXOS.....	

Introducción



La empresa de hoy no es la misma de ayer, los cambios que diariamente surgen en el mundo influyen notoriamente en el accionar de cada organización; con esto, cada uno de los componentes de ella debe moldearse para ajustarse óptimamente a estos cambios.

Cada factor productivo debe trabajar de manera eficaz en el logro de los objetivos que estos cambios conllevan; y es aquí donde se llega a realizar el tratamiento del recurso humano como capital humano, es a este factor a quien debe considerarse de real importancia para aumentar sus capacidades y elevar sus aptitudes al punto tal en que se encuentre como un factor capaz de valerse por si mismo y entregarle lo mejor de si a su trabajo, sintiéndose conforme con lo que realiza y con como es reconocido.

Las viejas definiciones que usan el término recurso humano, se basan en la concepción de un hombre como un "sustituible" engranaje más de la maquinaria de producción, en contraposición a una concepción de "indispensable" para lograr el éxito de una organización. Cuando se utiliza este término se cataloga a la persona como un instrumento, sin tomar en consideración que éste es el capital principal, el cual posee habilidades y características que le dan vida, movimiento y acción a toda organización, por lo cual de ahora en adelante se utilizará el término capital humano.

Del capital humano parten las habilidades, los valores y el potencial innovador de la organización, entre otros elementos. La gestión del mismo requiere de una atención muy especial, que supone la capacidad de los directivos de identificar, medir, desarrollar y renovar el activo intangible para el futuro éxito de la organización. Su análisis es una actividad sumamente útil que posibilita determinar su valor. Ese valor se define por medio del diagnóstico y la comparación de los resultados de su gestión.

Es por ello, que el Sistema de Gestión de Capital Humano debe responder a los objetivos, metas, responsabilidades y problemas que deben resolver las empresas. No es un sistema para sí, sino un instrumento para la organización y el funcionamiento que permitan a las empresas obtener los resultados previstos. Sin duda alguna, las organizaciones dependen en gran medida de la posibilidad de desarrollar y aprovechar el

conocimiento de sus trabajadores y de la integración de este sistema con los demás sistemas y procesos.

Dicha integración reporta indiscutibles ventajas para la empresa, al disminuir los conflictos que pueden presentarse entre los sistemas por separado, hacer más eficaz el seguimiento, la medición y la mejora continua de los procesos, evitar duplicidades y burocracia, disminuir costos de implementación, reducir auditorias, simplificar las estructuras documentales de los sistemas y sus fases de certificación.

Por esta razón, la implementación de un Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano a partir de la familia de normas cubanas 3000, puestas en vigor por la Resolución No 114 del 22 de mayo de 2007, constituye un pilar para el mejoramiento continuo de los resultados de las organizaciones al permitirles aumentar la idoneidad, las competencias y la innovación, fortalecer los valores y el sentido de pertenencia, desarrollar la comunicación empresarial, la cohesión y unidad del colectivo, profundizar el control y la evaluación de su impacto en el rendimiento.

Posibilita además un cambio de mentalidad para lograr la optimización del capital humano, que sustituye la actual gestión funcional de recursos humanos por un sistema de efectiva participación de los trabajadores en la solución de los problemas y la toma de decisiones, en fin, alcanzar un desempeño laboral superior, que es precisamente el reto que es necesario afrontar para alcanzar la máxima eficacia y eficiencia de las organizaciones de producción y servicios para el desarrollo económico y social del país.

La necesaria motivación laboral y política de los trabajadores para producir y prestar servicios con calidad, alta participación y compromiso son indispensables para el logro de los objetivos planificados. Guiados por lo antes expuesto, se han ejecutado en el sistema empresarial cubano medidas dirigidas a mejorar la gestión de su capital humano con un determinado grado de ajuste estratégico. Orientados por este camino, Almacenes Universales S.A. Sucursal Holguín a partir de la implementación en el año 2000 del Sistema de Perfeccionamiento Empresarial, muestra como desafío principal el empleo racional de su fuerza laboral.

El no aprovechamiento óptimo de esta fuerza, ha repercutido en su desempeño. Sin embargo, a pesar de ser éste, uno de los problemas identificados en la entidad, no existen antecedentes de investigaciones de esta índole.

Dando cumplimiento a una solicitud del director general, se hizo necesario un estudio del estado actual del Sistema de Gestión de Capital Humano y particularmente de los índices de su aprovechamiento. A partir del estudio efectuado, se realiza la siguiente

investigación científica que lleva por **título**: “Análisis del aprovechamiento del capital humano en Almacenes Universales S.A. Sucursal Holguín”, identificándose como **problema científico**: ¿Cuáles son las causas que limitan el óptimo aprovechamiento del capital humano en Almacenes Universales S.A. Sucursal Holguín?

El **objeto** de la investigación es el Sistema de Gestión del Capital Humano, y su **campo de acción**: el aprovechamiento del capital humano.

Se propone como **objetivo**: identificar las causas que limitan el óptimo aprovechamiento del capital humano y diseñar estrategias que eleven su grado de utilización.

Para solucionar el problema existente en la organización se formuló la **hipótesis** siguiente: la identificación de las causas que limitan el óptimo aprovechamiento del capital humano, a partir de la metodología seleccionada, que incluye criterios de expertos, encuestas y análisis de indicadores, contribuirá al diseño de estrategias que eleven su utilización.

Para el desarrollo efectivo de la investigación se proponen como **tareas científicas**:

1. Realizar una revisión bibliográfica acorde con el tema a investigar.
2. Elaborar el marco teórico contextual de la investigación.
3. Aplicar el procedimiento seleccionado para determinar las causas que generan los bajos niveles de aprovechamiento del capital humano.
4. Analizar e interpretar los resultados obtenidos a partir del procedimiento seleccionado.
5. Formular estrategias que permitan elevar los niveles de aprovechamiento del capital humano.

Fueron utilizados algunos **métodos teóricos**, entre los que se destacan:

- ❖ Análisis Histórico – Lógico: para estudiar la evolución de la Gestión del Capital Humano, así como el comportamiento de los principales indicadores del aprovechamiento en el período analizado.
- ❖ Análisis y Síntesis: en el procesamiento de la información para la caracterización del Sistema de Gestión del Capital Humano, aprovechamiento del capital humano, y de igual forma para la elaboración de las conclusiones.
- ❖ Inducción-Deducción: para el estudio de las variables independientes, se aplicarán encuestas a la muestra de trabajadores seleccionada, a partir de la cual se conocerá el estado actual en que se encuentran el comportamiento de estas variables en la organización.

- ❖ Hipotético-Deductivo: para la elaboración de la hipótesis y luego arribar a conclusiones a partir de la misma.
- ❖ Dialéctico: para detectar las causas que inciden en los niveles de aprovechamiento del capital humano y formular estrategias que optimicen su utilización.
- ❖ Sistémico-Estructural: para lograr caracterizar el objeto y elaborar las estrategias que se propondrán.
- ❖ Análisis documental: para analizar y estudiar los indicadores de trabajo y salario, estados financieros, así como los expedientes de los trabajadores de la entidad.

Fueron utilizados como **métodos empíricos**:

- ❖ Entrevistas a directivos y trabajadores de la entidad: para realizar el diagnóstico inicial.
- ❖ Encuestas a trabajadores: para determinar la situación del aprovechamiento del capital humano como variable dependiente y el estudio de las variables independientes: motivación, satisfacción laboral, clima organizacional y conflicto.
- ❖ Criterio de expertos: para confeccionar el diagrama de Ishikawa.
- ❖ Método Delphi: para determinar la competencia de expertos.
- ❖ Métodos Estadísticos: para calcular el coeficiente de concordancia a partir del procesamiento de la matriz de juicio, para el cálculo de la muestra y el procesamiento de los resultados de las encuestas.

Este trabajo presenta como **novedad** científica que se realiza por primera vez en la Sucursal Almacenes Universales S.A. de Holguín un análisis exhaustivo del aprovechamiento de su capital humano como fuente imprescindible para el logro de los objetivos trazados.

La **relevancia** de la investigación radica en que se aplicará en la organización un procedimiento que permitirá identificar las causas que limitan el óptimo aprovechamiento del capital humano. Se propondrán estrategias que optimicen dicho aprovechamiento y se dotará a la entidad de un material de consulta para los trabajadores y directivos, que apoyará a la toma de decisiones en futuras investigaciones.

La investigación está estructurada en dos capítulos. El Capítulo I recoge la información referente a la fundamentación teórica sobre el Sistema de Gestión del Capital Humano, aprovechamiento del capital humano, así como de las variables independientes escogidas. En el Capítulo II se aborda el procedimiento seleccionado para el análisis del aprovechamiento del capital humano y su aplicación en la Sucursal Almacenes Universales S.A. de Holguín.

CAPÍTULO I: FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA DEL SISTEMA DE GESTIÓN DEL CAPITAL HUMANO Y DEL APROVECHAMIENTO DEL CAPITAL HUMANO.

1.1 Sistema de Gestión del Capital Humano. Elementos fundamentales.

Desde los años 70 del pasado siglo, incluso antes, viene evolucionando en la literatura empresarial a nivel internacional, escritos e investigaciones, donde independientemente de su origen o tendencia, hacen un énfasis especial en el componente humano dentro de las organizaciones, otorgándole un papel de primer orden para alcanzar el éxito. Esto responde a que por esos años, las maquinarias y el capital dejaban de ser los principales recursos productivos, dándole paso a la innovación y la adaptación al cambio como los ejes centrales sobre los que se monta el reloj del desarrollo. Por tal motivo comenzaba de esta manera la tendencia casi generalizada entre todos los especialistas y gurús empresariales de la época, de que es el componente humano el factor decisivo y la clave para el éxito organizacional. A partir de este momento comenzaron las diferentes terminologías utilizadas para referirse al hombre dentro de la organización, algunos comenzaron a llamarlo recursos humanos, otros más avanzados en el tiempo lo llamaron capital humano. Ante la apertura de los países a una economía global, las empresas se ven obligadas a realizar un salto cualitativo orientado a mejorar su competitividad. Esto conlleva a reflexionar a cada empresario en cómo dirigir a su empresa a un nivel superior, en el cual puedan brindar a sus clientes un producto o servicio de mayor calidad y atractivo, que la convierta en una organización de avanzada.

Existen diversos aspectos que pueden influir en este sentido, entre ellos resulta importante destacar una eficiente Gestión del Capital Humano (GCH), enfoque estratégico de dirección, cuyo objetivo es obtener la máxima creación de valor, a través de una conjugación de acciones dirigidas a disponer en todo momento del nivel de conocimientos, capacidades y habilidades en la obtención de los resultados necesarios para ser competitivos en el entorno actual y futuro.

La gestión que comienza a realizarse ahora ya no está basada en elementos como la tecnología y la información; sino que la clave de una gestión acertada está en la gente que en ella participa. Lo que hoy se necesita es desprenderse del temor que produce lo desconocido y adentrarse en la aventura de cambiar interiormente, innovar continuamente, entender la realidad, enfrentar el porvenir, entender la empresa y la misión que cada trabajador debe cumplir en ella.

Para facilitar la comprensión de dicha gestión es necesario analizar dos dimensiones: interna y externa.

En la dimensión interna se aborda todo lo concerniente a la composición del capital humano y en la externa lo elementos o factores del entorno que inciden en la selección, desarrollo y permanencia de este capital en las organizaciones. Pero no basta solamente con analizarlo en estas dimensiones, hay que comprender, interiorizar la importancia de establecer vínculos, combinar, lograr una sinergia, pues es así como mejor se puede gestionar. De una eficiente gestión del capital humano en las empresas, se origina un positivo impacto social directo (a través de cada uno de sus miembros) e indirecto (por los resultados económicos que aporta la empresa al país).

La gestión del capital humano debe ser concebida como la integración de varios procesos: captación, selección y contratación del personal, inducción, evaluación del desempeño, capacitación, motivación, remuneración y estimulación, promoción y otros.

La capacitación de cada trabajador es, ante todo, una responsabilidad de la persona que lo dirige, debe responder a las necesidades de la entidad y estar en concordancia con las necesidades de aprendizaje del trabajador. No debe ser vista como una suma de cursos o acciones de capacitación, sino como un proceso que comienza con la inducción y continúa diariamente con la búsqueda de información para la ejecución de las tareas asignadas; la evaluación del resultado de las mismas; el estudio sistemático de normas, documentos rectores, etcétera; el intercambio con los compañeros de trabajo dentro y fuera del área; la participación en eventos, seminarios, cursos y talleres y todo aquello que coadyuve a la adquisición de competencias o al perfeccionamiento de las ya adquiridas.

Otro de los procesos de importancia en la gestión y desarrollo del capital humano de la entidad, es el conocido como inducción. Este se refiere a la información (reglamentos, normas, códigos de ética, etcétera) y capacitación elemental (seguridad y salud y otros), que debe recibir el trabajador a su ingreso a la organización. Este es un proceso, generalmente menospreciado e incluso obviado, de gran importancia para el buen desempeño del trabajador y de la entidad.

En el proceso de evaluación del desempeño, además de los resultados en cantidad y calidad del trabajo, se tendrá en cuenta el desarrollo y perfeccionamiento de las competencias. Los resultados del proceso de evaluación, serán tomados en cuenta para el ajuste de los planes de desarrollo y capacitación, así como para la posible promoción. Es importante tener en cuenta, que el proceso de evaluación es continuo, que tiene lugar a diario, a través del análisis sistemático que hace el jefe de las tareas asignadas al trabajador, de su actitud ante la superación, de su disciplina laboral, de sus relaciones con

el colectivo y con otros trabajadores fuera de su área, de su aporte específico a los objetivos estratégicos de la entidad.

La promoción deberá preceder siempre a una evaluación satisfactoria del desempeño, solo así además de garantizar buenos resultados, servirá como motivación personal y colectiva para el mejoramiento continuo.

La estimulación, al igual que la remuneración siempre que ello sea posible, deberá vincularse a los resultados individuales y colectivos. Los indicadores que se utilicen para la evaluación del desempeño, deben concordar con los que condicionan la estimulación salarial de los trabajadores.

Sin una eficaz gestión del capital humano, la excelencia empresarial es imposible, ya que son las personas las que lo ejecutan todo y todo lo que ejecutan, lo hacen a través de sus conocimientos. El impacto social de la optimización de los procesos de Gestión del Capital Humano en las empresas, es doble: por el crecimiento intelectual y elevación del bienestar material de su colectivo de trabajadores y por la eficiencia económica de la entidad, que en Cuba, se revierte en beneficio de la sociedad.

De esta forma, aparece en la literatura especializada Sistema de Gestión del Capital Humano, que no es más que dotar a la organización, de los medios que permitan disponer en todo momento del capital humano y le posibiliten además cumplimentar los objetivos emanados de su misión y visión lo que conduce a crear políticas y estrategias. En fin, un sistema que haga posible atraer, seleccionar, integrar, desarrollar, mover, recompensar y conservar a su factor humano, a fin de disponer de los mismos con las competencias y compromiso necesario para que obtengan los resultados esperados con la eficiencia requerida.

Cuba dispone de normas referentes a la capacidad de transformar los avances del intelecto en productos y servicios de alto valor y al conocimiento desplegado por los recursos más valiosos de una empresa, con las miras siempre puestas en alcanzar su crecimiento económico sin renunciar a la equidad social.

El cambio estructural de la economía cubana asociado a la exportación de servicios intensivos en conocimiento, es reconocido por muchos expertos como una fortaleza del país para abrir sus puertas al progreso y encarar la crisis que galopa a todo dar por el planeta, sin piedad sobre todo para las naciones más pequeñas y pobres.

Se trata de ventajas competitivas adquiridas como es el caso de las capacidades humanas, creadas y desarrolladas, que constituyen un recurso muy sólido y renovable,

pues hoy para los cubanos generar conocimientos resulta mucho menos costoso que determinadas producciones de bienes.

Es por ello que una efectiva gestión del capital humano implica retos inconmensurables como el de lograr mayor organización y disciplina de los colectivos de directivos y trabajadores de las empresas para que sean capaces de innovar y hallar soluciones a los problemas que limitan la productividad y la eficiencia económica, con el uso de las herramientas más competentes y asentada en valores que promuevan el sentido de pertenencia y autorrealización, como verdaderos dueños de los medios de producción, puestos en sus manos desde hace cinco décadas.

Estipulado en el reglamento para la implementación y consolidación del sistema de gestión empresarial, se establece en nuestro país el Sistema de Gestión de Capital Humano (SGCH) a partir de lo dispuesto por el Decreto 281 del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros que entró en vigor desde el 16 de agosto de 2007.

El presente Sistema, no constituye solo un cambio de nombre del anterior Sistema de Dirección de Fuerza de Trabajo (SDFT), con el que dio inicio el perfeccionamiento empresarial, hace varios años, sino que es capaz de adoptar nuevas formas de gestión de los factores subjetivos en la búsqueda de mayor productividad, eficiencia y eficacia, sobre la base de un mejor desempeño de los trabajadores y sus dirigentes.

El SGCH debe dar respuesta a los objetivos, responsabilidades, fines y trabas que deben solucionar las empresas. Este constituye un importante instrumento para alcanzar en integración con otros sistemas la organización y el funcionamiento que permitan a las entidades obtener los resultados planificados.

El cambio de nombre de GRH para GCH no es algo simple. Implica en primer lugar un cambio de mentalidad en todos los cuadros y dirigentes, investigadores, profesores y estudiosos del tema que deben comprender que la empresa socialista es más eficiente que la capitalista, por los métodos justos que utiliza y por la participación activa de sus trabajadores.

“La gestión del capital humano comprende la integración del conjunto de políticas, objetivos, normativas, funciones, procedimientos, herramientas y técnicas que en el ámbito laboral se estructuran en función de los procesos de la empresa”¹. Al identificar fortalezas, debilidades y promover el cumplimiento de algunas premisas fundamentales, el SGCH contribuye a la integración estratégica de la entidad.

Pasos metodológicos propuestos por Alfredo Morales Cartaya para implementar un efectivo Sistema de Gestión de Capital Humano.

- **Paso # 1: Preparación de dirigentes y trabajadores**

Sin una buena preparación no será posible la implementación del SGCH. Debe producirse un cambio de mentalidad en todos los dirigentes y trabajadores de las distintas categorías, siendo necesario la adquisición de conocimientos acerca del SGCH, establecidos en el Cuaderno de Elementos Fundamentales y las Normas Cubanas de Gestión de Capital Humano.

- **Paso # 2: Movimiento político entre los trabajadores.**

Es necesario crear un movimiento de masas y político. El problema es lograr el entusiasmo en los trabajadores para aplicar el SGCH, los caminos para alcanzar este propósito, los compromisos a cumplir entre otros aspectos.

- **Paso # 3: El autodiagnóstico**

Cuando un colectivo laboral detecta los problemas por sí mismo, está en condiciones de resolverlos. Este paso debe utilizarse periódicamente para conocer los adelantos y solucionar a tiempos las dificultades que se puedan presentar.

- **Paso # 4: Activos de productividad**

Es el instrumento por excelencia de las entidades, para luchar por un aumento permanente de la productividad, mediante la mejora continua a partir del autodiagnóstico realizado. A partir de aquí se crearán las condiciones necesarias para incrementar la disciplina y participación de los trabajadores en la toma de decisiones.

- **Paso # 5: Integración de las normas**

Sería un error implementar las Normas Cubanas de capital humano, sin estar integradas al conjunto de normas de un sistema integrado de gestión de la entidad., ya que las mismas están diseñadas de manera similar a otras normas de aseguramiento de gestión, como las ISO 9001, ISO 14001y NC 18001.

- **Paso # 6: Aplicación de las Normas Cubanas de Capital Humano**

La dirección de la entidad ejecutará las medidas planeadas para diseñar su propio SGCH, guiándose por las NC 3000, 3001 y 3002.

- **Paso # 7: Resultados Sostenibles**

Mientras no se obtenga los resultados y metas que se han propuestos para elevar la productividad y la eficiencia de las empresas, sobrepasando los indicadores de las

empresas líderes en el mercado a nivel nacional, no se puede decir que se ha alcanzado la verdadera implementación del Sistema de Gestión de Capital Humano.

1.1.1 Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano.

Condicionado por el desarrollo y los adelantos científico-técnicos la gestión del capital humano ha evolucionado y con ello el factor humano se ha convertido en elemento básico y estratégico dentro de la misma. Su actual gestión requiere de un enfoque sistémico, multidisciplinario, participativo y de procesos, como función integral.

Partiendo de la definición de capital humano considerados no solo como personas, sino como los portadores de las capacidades, potencialidades, conocimientos, destrezas, habilidades, experiencias de las personas que también tienen valores, motivaciones, necesidades, intereses y aspiraciones se aprobaron en el año 2007 por el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (MTSS), las normas cubanas 3000, 3001 y 3002 para un Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano (SGICH). Estas normas desarrollan el modelo cubano para el diseño e implementación de dicho sistema, que constituye un plan para el mejoramiento continuo de los resultados de las organizaciones al permitirles alcanzar un desempeño laboral superior, alineado a la estrategia de la organización. La estrategia consiste en aplicar de manera creadora, paulatina y no como una carrera de corta distancia, las normas cubanas de Gestión Integrada de Capital Humano que permite a cada entidad diseñar su propio sistema de acuerdo con sus realidades y necesidades

Este sistema integrado de gestión permitirá entre otras cosas:

- 1) Hacer posible y ágil el éxito de los objetivos y metas.
- 2) Elevar la participación de los trabajadores.
- 3) Aumentar la efectividad en la toma de decisiones, al tener una visión general de los sistemas.
- 4) Mejorar la eficacia en la gestión de los sistemas.
- 5) Elaborar significados comunes y beneficiar la visión de futuro de las empresas.
- 6) Fortalecer la prevención ante entidades, trabajadores, usuarios y sociedad en general.
- 7) Apoyar el liderazgo de los cuadros de dirección y dirigentes intermedios en la solución de problemas con una orientación integradora.

En las normas cubanas se establecen los requisitos a cumplir por las organizaciones y todo lo que deberá realizarse para el logro de la implementación, implanta además una guía o patrón básico de orientación, pero no brinda la estrategia específica, es necesario modelar el escenario en las entidades que integre coherentemente el Sistema de Gestión

del Capital Humano y propicie su implantación, o sea, el ¿Cómo hacerlo? El cómo atraerlo, seleccionarlo, integrarlo, recompensarlo, retenerlo y desarrollarlo permanentemente de forma óptima y racional, para materializar los objetivos estratégicos. Para la implementación del SGICH se hace necesario, la instrumentación de los módulos siguientes²:

- Organización del trabajo: Actividad esencial para lograr la máxima eficiencia, eficacia y productividad en la organización.
- Seguridad y salud en el trabajo: Orientada a establecer condiciones, capacidades y cultura de prevención, para que los trabajadores y la entidad se desempeñen efectivamente y sin ningún riesgo.
- Selección e Integración: Aplicar técnicas y procedimientos apropiados para atraer, retener y perfeccionar el capital humano.
- Idoneidad demostrada y competencias laborales: El factor por excelencia del SGCH que expresa un desempeño superior de la organización y sus trabajadores.
- Capacitación y desarrollo: Proceso sistemático, que se basa en el diagnóstico de las necesidades de los trabajadores de las empresas.
- Evaluación del desempeño: Medición permanente de los niveles de eficiencia y eficacia con el que los trabajadores realizan sus actividades, a partir de la misma se elabora el plan de formación y desarrollo.
- Ingresos monetarios y estimulación moral: Asegura la motivación y el desempeño de los trabajadores y el colectivo laboral.
- Comunicación empresarial: Para garantizar la información y comunicación interna y externa con el entorno.
- Autocontrol: Orientados a comprobar los resultados obtenidos a partir de la implementación del SGCH y su impacto en el logro de las metas y estrategia de la empresa.

1.2 Aprovechamiento del capital humano

Hasta el siglo XIX, la inversión sistemática en capital humano no era importante para ningún país y los gastos en educación, sanidad y formación eran irrisorios. Sin embargo, con la revolución científica que se da a partir del siglo XIX, la educación, el conocimiento, y las habilidades se convirtieron en factores decisivos para determinar la productividad de un trabajador. Como resultado de esta evolución, el siglo XX, y sobre todo a partir de los

años '50 es la era del capital humano en el sentido de que un factor condicionante primario del nivel de vida de un país es su éxito en el desarrollo y la utilización de las habilidades, los conocimientos, y los hábitos de sus ciudadanos.

Pero ¿qué es capital humano?

“Conjunto de conocimientos, experiencias, habilidades, sentimientos, actitudes, motivaciones, valores y capacidad para hacer, portados por los trabajadores para crear más riquezas con eficiencia”³

“Capital humano implica no solo conocimientos, sino también - y muy especialmente - conciencia, ética, solidaridad, sentimientos verdaderamente humanos, espíritu de sacrificio, heroísmo, y la capacidad de hacer mucho con poco”⁴

Sin duda alguna este brillante pensamiento proporciona un significativo aporte que revoluciona un poco el concepto burgués basado en la inversión individual, al integrar tres elementos fundamentales: la economía, la ciencia y la conciencia.

Economía porque la formación en su totalidad del capital humano, es estratégicamente una tarea que se efectúa con los más bajos costos posibles, convirtiéndose en una gran fuente creadora de ingresos que sustenta el desarrollo socioeconómico en el progreso de una economía del conocimiento.

Ciencia porque el capital humano formado permite que esta se convierta rápidamente en una fuerza productiva muy poderosa y eficaz.

Conciencia porque el capital humano no está de acuerdo con la privatización de los conocimientos, ni su empleo en obtener ganancias lucrativas, sino para beneficiar a todo un pueblo y a la humanidad.

En la unión de estos tres elementos se pone de manifiesto el espíritu solidario y ejemplar de miles de hombres y mujeres que han sido capaces de prestar su ayuda en los rincones más apartados de la geografía mundial. A partir de lo antes expuesto se llega a la conclusión de que definitivamente el capital humano que se forja en Cuba nada tiene que ver con la teoría capitalista.

Existen muchas interpretaciones acerca del capital humano como uno de los aspectos que analiza la gestión y valor de las personas en una organización. En la literatura es común interpretarlo como las personas de una organización, o considerarlo como un recurso de la organización, utilizando el concepto tradicional de recursos humanos. Es muy común referirse a este término como las cualidades y características de las personas de una organización o sea, sus aspectos intangibles, como la formación, educación, escolaridad, el conocimiento, la salud, las condiciones de vida y trabajo y cuando se trata

de los aspectos tangibles en la organización como cantidad, salario, contratación, jubilación, entre otros elementos, entonces lo consideran recursos humanos.

Por tanto, recursos humanos y capital humano no enuncian lo mismo: el uno representa la potencialidad manifestada en las personas para conseguir determinados resultados y el otro expresa un valor presente e integrado a un colectivo de personas que desarrollan un objetivo común.

Es indudable que a la hora de referirse al capital humano, medirle, diagnosticarle, es imposible separar a la persona de las cualidades, características, capacidades, que ella posee y que le permiten desarrollar actividades exitosamente, ya sean sociales o económicas, es como separar un fruto de las cualidades que le son inherentes.

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

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

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

Factores internos y externos que puede propiciar el insuficiente aprovechamiento del capital humano:

- ❖ Deficiente gestión del capital humano de la empresa.
- ❖ Los mandos de dirección mediatos e inmediatos no están debidamente preparados en la gestión del capital humano.
- ❖ El Plan de Capacitación de la empresa presenta problemas en su elaboración, planificación, concepción y divulgación.
- ❖ Los trabajadores no se sienten tratados como si en realidad fuesen el capital más importante dentro de la empresa.
- ❖ Los conocimientos que poseen los trabajadores ni se comprenden ni se emplean.

- ❖ Los trabajadores sienten que no se toman en cuenta sus criterios en cuanto los modos de producción o estilos de dirección.
- ❖ No hay evaluación (diagnóstico) sistemática del capital humano.

Implicaciones sociales que tiene el insuficiente aprovechamiento del capital humano:

- ❖ La mayoría de las aspiraciones de los trabajadores se mueven en el orden económico-laboral sin manifestar relación con el capital humano que se posee, aunque en el caso de los mandos de dirección se refieren algunas de índole personal y familiar.
- ❖ Los trabajadores comienzan a subvalorar la superación y capacitación. No ven el conocimiento como nueva fuente de generación de riquezas materiales.
- ❖ Las perspectivas generacionales se dividen en dos grandes grupos: el primero donde reconocen el capital humano alcanzado por sus familiares e impulsa la reproducción de clase y el otro donde el medio familiar propone e induce hacia un nuevo status social porque no ven provecho económico en el capital humano alcanzado.
- ❖ El entorno comunitario se muestra insatisfecho con el capital humano que genera y desarrolla la empresa.
- ❖ La influencia en la familia a partir del capital humano que se posee se comporta inadecuada o insignificante.

“La inversión en capital humano y su óptimo aprovechamiento genera en el trabajador un estado de satisfacción laboral, familiar y social. Indiscutiblemente, el ser humano, sus conocimientos, habilidades, destrezas, normas de conducta, valores morales, éticos y estéticos, capacidades y competencias, son el único y principal capital con el que cuenta cualquier país para llevar a cabo su desarrollo”⁵

1.2.1 Indicadores de trabajo y salario.

Los indicadores de trabajo y salario representan un elemento de vital importancia, que mide de manera precisa la efectividad y eficiencia de los trabajadores de una organización, se evalúan de esta forma los resultados alcanzados en su trabajo. No cabe duda que el objetivo fundamental del análisis del trabajo y los salarios, está evidenciado en la búsqueda constante de cómo elevar periódicamente los índices o niveles de productividad.

➤ **Productividad del trabajo.**

La productividad del trabajo caracteriza el grado de eficiencia del trabajo vivo concretada a través de diferentes indicadores, esta expresa la relación entre los resultados alcanzados y los gastos de trabajo en que se incurre para lograrlo, se toma en consideración la calidad requerida y el nivel medio de habilidad e intensidad que existen en la sociedad. Es además una consecuencia del proceso de trabajo y de la combinación de sus elementos, donde el hombre ocupa el lugar central.

“Es el indicador que muestra la efectividad de la actividad laboral del hombre en la esfera productiva, realizada con un nivel medio de intensidad del trabajo. Se determina dividiendo el **Valor Agregado Bruto** entre el **Promedio de Trabajadores**”⁶

La medición de la productividad permite lograr su mejora. Su importancia radica en que:

- Provee una base de datos para establecer metas de crecimientos y define objetivos de mejora y desarrollo.
- Ayuda a conocer problemas en el proceso de producción.
- Constituye una herramienta de aprendizaje, participación y motivación para los trabajadores.
- Puede usarse como una forma de medir el desempeño.
- Contribuye a la forma de decisiones más precisas.
- Genera base objetiva para mejorar la retribución.

El compañero Fidel deja muy claro en el informe central al III Congreso del Partido Comunista de Cuba que todos los esfuerzos deben conducir al incremento sostenido de la productividad del trabajo, a la reducción de costos y el aumento de la rentabilidad de las empresas, en fin a una mayor eficiencia.

➤ **Producción Mercantil:**

Expresión en valor, a precios de empresa, de los bienes, trabajos y servicios terminados y/o producidos durante el período y que son destinados a la venta. La Producción Mercantil en valor debe superar sus costos, se incluye el salario gastado. Se calcula de acuerdo con la actividad que realice la empresa:

Para la producción de bienes elaborados en la misma empresa:

- Ventas Netas de Producción (-) Disminución (+) Aumento de la variación del saldo de la producción terminada (a precios de venta) (-) los impuestos por las ventas.

Para empresas con actividad comercial:

- Ventas Netas de Mercancías (+) Margen comercial sin impuestos (-) impuesto por ventas

Para empresas de servicio:

- Ingresos devengados por la prestación de servicios a terceros

➤ **Producción Bruta**

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

➤ **Ingresos por servicios prestados.**

Se considera todo aquel aporte que se deriva del conjunto de actividades interrelacionadas que ofrece un suministrador con el fin de que el cliente obtenga el producto en el momento y lugar adecuado y se asegure un uso correcto del mismo.

➤ **Valor agregado bruto**

Valor Agregado Bruto: el término Valor Agregado, conocido también como Valor Añadido, se refiere al valor creado a lo largo del proceso de fabricación o producción de un producto, se descuenta el costo de las materias primas, el embalaje y la gestión. Se define como la producción de bienes y servicios menos el gasto material y los servicios comprados, se determina en dependencia de la empresa o actividades que desarrolle la entidad en cuestión. Se expresa en miles de pesos con un decimal.

Es el valor del indicador que expresa el nivel de actividad una vez que le han deducido el Consumo de Material y los Servicios Comprados a Terceros.

El cálculo de este indicador tiene características específicas en los diferentes sectores de la economía:

- En el transporte y las empresas que prestan servicio se realiza el cálculo restándole a los ingresos el valor de los gastos de materias primas, combustible, materiales, energía, servicios recibidos, etc.
- En la industria, agricultura y la construcción se le resta a la Producción Bruta el valor de los gastos de materia prima, combustible, materiales, energía, servicios recibidos, etc.

- En el comercio se determina restándole al margen comercial (ventas menos costo de ventas) los gastos de materia prima, combustible, materiales, energía, servicios recibidos, etc.

Para incrementar el valor agregado la organización debe producir lo que el mercado necesite y valora, se tiene presente que es necesario hacerlo con el menor consumo de recursos posible para reducir costos y por ende incrementar las utilidades.

➤ **Promedio de trabajadores.**

Es la fuerza laboral promedio que participa en la actividad de la empresa o unidad presupuestada en un período dado y refleja la fuerza de trabajo realmente disponible en ese lapso. Se calcula, cuando se deduce el número de trabajadores en el registro, aquellos a los cuales no se les paga salario directo ni indirectamente por la empresa o unidad presupuestada a la que pertenecen, aún si están incluidos en el citado registro y adicionado los que, sin estar incluidos en el registro de trabajadores de la empresa o unidad presupuestada donde realizan el trabajo, se les paga salario directo o indirectamente por dicho centro. Este promedio es el resultado de sumar día a día los trabajadores si se tiene presente las adiciones y deducciones antes mencionadas, donde se incluye los días de descanso, festivos y feriados y donde se divide el resultado obtenido entre los días calendarios del período que se informa.

➤ **Fondo de salario**

“Partida de gasto planificada por cada organización, que se destina al pago del salario y está en correspondencia con la calidad, cantidad del trabajo y con el promedio de trabajadores.”⁸

Comprende el ingreso en moneda nacional (excluye el CUC) que reciben los trabajadores por el pago (incluidos o no en el registro) en correspondencia con la cantidad y calidad del trabajo aportado por los mismos. Incluye los ingresos que salen del fondo de salario de la entidad y el descanso retribuido acumulado. Este indicador debe ser inferior al VAB.

“Dentro del mismo se consideran los pagos por tarifas salariales, los incrementos de cualquier tipo en las mismas, la asignación por ocupar cargos de dirección y por años de servicios; los pagos por ausencia retribuidas por el cumplimiento de obligaciones estatales y sociales, las autorizaciones por las legislaciones vigentes, el descanso retribuido acumulado; a los trabajadores enviados a estudiar; a los que laboran temporal u ocasionalmente, en la agricultura, construcción y en otras entidades, al trabajo realizado por fuerza que, sin estar incluidas en el registro del centro informante participan en sus

actividades, trasladando la remuneración por el trabajo realizado a las organizaciones u organismos de procedencia por su aporte al presupuesto; el pago por simultaneidad de oficio; a estudiantes movilizados durante vacaciones, incluido el 9,09 %; los ingresos en moneda nacional provenientes de la aplicación de los pagos, estimulación por los resultados del trabajo; el pago adicional por el coeficiente de interés económico; el salario que obtienen aquel personal que forma parte del registro de la entidad por haber realizado actividades laborales en representación de la misma o haber prestado servicios valiéndose de la explotación de medios de trabajo, equipos e instalaciones de estas. Estos ingresos constituyen salarios”⁸

➤ **Salario Medio**

Según la NC. 3000:2007 Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano-Vocabulario, el salario medio corresponde a la medida normal que se usa para describir el nivel salarial de los trabajadores de la organización o de un grupo en un período de tiempo determinado, generalmente un año. Puede expresarse como: salario medio mensual, por horas o por días. Se calcula como la suma de los salarios percibidos por todos los trabajadores de la organización o de un grupo, dividido por el promedio de trabajadores de la organización o grupo.

Fondo de Salario

Salario medio = -----

Promedio de trabajadores

Es además el importe de las retribuciones directas devengadas como promedio por un trabajador, - del sector estatal civil - de acuerdo con la cantidad y calidad del trabajo en un mes.

Su ritmo de crecimiento no debe superar el de la productividad. Su incremento debe estar correspondido por el aumento de la producción a cuenta del aumento de la productividad.

➤ **Correlación entre salario medio y productividad**

Una ley económica objetiva que rige durante la construcción socialista es la del crecimiento preferente de la producción de medios de producción. Esto implica que crece más lentamente la producción de medios de consumo. Para garantizar el crecimiento preferente de la producción de medios de producción hay que dedicar una determinada proporción de recursos materiales, humanos y financieros, a aquellas industrias que los producen y, como los recursos siempre tienen un límite, ello implica que se destine una menor proporción a la producción de medios de consumo.

Entre los factores que influyen sobre la dinámica del Salario Medio se encuentran los factores de incremento de la Productividad relativos al perfeccionamiento de la organización del trabajo, la producción, los servicios y los procesos de dirección. Dentro de este factor pueden incidir: la variación en la calificación media de los trabajadores; la mejor utilización del fondo de tiempo laboral; el pago por condiciones de trabajo anormales; el aumento en el cumplimiento de las normas.

Correlación salario medio - productividad: representa un indicador fundamental en el logro de la eficiencia y eficacia de la organización. Es la relación que existe entre el Índice de Variación del Salario Medio y el Índice de Variación de la productividad. Se puede determinar a través de la siguiente expresión:

$$\text{Correlación Salario Medio} = \frac{\text{Índice de Variación del Salario Medio}}{\text{Índice de Variación de la Productividad}}$$

La Productividad del Trabajo debe crecer a un ritmo superior que el del Salario Medio, de lo contrario la cantidad de dinero en las manos de la población aumentará más rápido que el fondo de su abastecimiento en mercancías.

La correlación salario medio-productividad se considera como admisible si es mayor que 0.5 y menor que 1, satisfactorio cuando su valor es menor o igual que 0.5. Cuando es igual a 1, entonces la variación de productividad es igual a la variación de salario medio y no hay desarrollo, se consume todo lo que se produce (al margen de los precios de venta); en caso de ser mayor que 1 los trabajadores ganan más en salario que lo que se produce en valores, lo que significa una inversión no beneficiosa (no hay margen de ganancia por concepto de ese costo).

➤ **Gasto de Salario por peso de Valor Agregado:**

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

1.2.2 Indicadores de utilización del Fondo de tiempo laboral.

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

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

- Fondo de tiempo calendario (FC): se refiere al fondo de tiempo total en hombres – días de que dispone la entidad y resulta de multiplicar el promedio de trabajadores por los días calendario del periodo que se analiza.
- Fondo de tiempo máximo utilizable (FM): es la cota superior del tiempo realmente disponible por la entidad y se obtiene de deducir el fondo de tiempo calendario, el tiempo no laborable por los trabajadores en el periodo.
- El tiempo no laborable incluye: sábado, domingo o días de descanso, días feriados establecidos por la legislación laboral vigente y aquellas que se deciden o consideran por el Estado, así como el dedicado a vacaciones de los trabajadores.
- Fondo de tiempo utilizado (FU): es el fondo de tiempo expresado en hombres – día de los trabajadores del registro, realmente trabajados dentro del tiempo máximo disponible de la empresa.
- Fondo de tiempo no utilizado (FNU): en el se consideran las pérdidas de tiempo de trabajo, entre las cuales se incluyen:
 - a) Interrupciones de días completos.

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

Salvo circunstancias muy excepcionales o contingencias ocasionadas asociadas con las dificultades que impone el periodo especial y pueden ser previstas, estas interrupciones no se planifican.

b) Autorizaciones administrativas

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

c) Ausencias injustificadas

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

d) Otras causas

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

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

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

1.2.3 Régimen de turno de trabajo

Se define como trabajo por turnos al método de organización del trabajo en el cual la cuadrilla, grupo, o equipo de colaboradores se sucede en los mismos puestos de trabajo para realizar la misma labor; donde se trabaja cierto tiempo o "turno" con el fin de que la empresa pueda mantener la actividad durante mayor tiempo que el fijado por jornada o cada trabajador.

Las principales formas de trabajo por turno son:

- **Trabajos por turnos discontinuos:** La empresa funciona menos de 24 horas al día, con una pausa diaria y habitualmente una pausa de fin de semana (este sistema consiste en generalmente dos turnos de trabajo y se denomina "de dos turnos").
- **Trabajo por turno semi-continuo:** La empresa funciona las 24 horas del día, es decir, sin pausa diaria, pero con pausas en los fines de semana.
- **Trabajo por turno continuo:** La empresa funciona las 24 horas del día los siete días de la semana, (sin pausa diaria ni de fin de semana, ni tampoco los días festivos o no laborables), en ellos las cuadrillas, grupos o equipos de trabajo, se pueden asignar turnos según los siguientes criterios:
- **Turnos fijos (o permanentes):** Cada persona perteneciente a un equipo que está permanentemente asignado a un turno dado (es de uso común en el sistema discontinuo o de dos turnos).
- **Rotación o alternancia de dos turnos:** Cada colaborador pertenece a un equipo que alterna dos turnos de trabajo o hace una rotación entre los turnos de la mañana, de la tarde y de la noche (se utiliza en las tres formas de trabajo)

En este caso existen dos variantes:

1 - Frecuencia de rotación: Los equipos pueden cambiar de turno cada semana (es el más utilizado), o en intervalos más cortos o más largos.

2 - Extensión del ciclo de rotación: Es decir, el período para que un colaborador regrese al mismo punto y reanude la secuencia de días de trabajo y descanso a lo largo de varias

semanas; depende en un sistema de turnos continuos, de la frecuencia de la rotación y el número de equipos.

Efectos del trabajo por turnos en el hombre

Toda variación en el horario de la actividad del hombre trae sobre él algún tipo de efecto, físico, psíquico o social (en sus relaciones sociales, familiares o comunitarias).

Existen elementos de juicio para poder indicar que los trabajos por turno (nocturno, o rotativos en especial), tienen efecto sobre la salud del individuo, pero no hay hasta el momento una determinación exacta de la gravedad y extensión.

Los problemas fisiológicos surgidos se imputan a la perturbación del ritmo lógico y normal del individuo; en otras palabras, produce alteraciones de las diversas partes del organismo, resultante del avance de las horas (relación día - noche).

Las manifestaciones más frecuentes se encuentran en perturbaciones del sistema digestivo, trastornos nerviosos, fatiga, irritación y perturbación del sueño. Esta última queda ya en evidencia cuando el hombre realiza tareas en horario nocturno, (de hecho el hombre es un animal de hábitos diurnos), dado que por el cambio de horario tiene dificultades para dormir el tiempo suficiente para lograr un buen descanso; este problema es mucho más grave en las tareas que se realizan en turnos rotativos que en turnos nocturnos exclusivamente.

Muchos de los problemas de salud son producto directo de la perturbación del sueño, como por ejemplo los trastornos nerviosos y la irritabilidad.

La edad, el estado general de salud, la capacidad de adaptarse, entre otras características individuales, influyen en las reacciones fisiológicas y en las actitudes de los trabajadores. El trabajo por turnos puede influir en la aparición de problemas de salud y su agravamiento.

Los factores que los agravan son muchos, entre ellos podemos citar, la duración del trabajo, las condiciones físicas, contenido y organización del trabajo, tensión, relación con sus compañeros, presión laboral, condiciones de vivienda, transporte, vida familiar y conyugal, etc..

Los trabajadores que trabajan por turnos tropiezan frecuentemente con la dificultad para organizar su vida familiar (horarios de comida, realización de las tareas domésticas, compras, distracción y entretenimientos, capacitación, etc.) y mantener relaciones normales (incluyendo las sexuales) con su cónyuge, sus hijos, sus padres y demás parientes.

Por la variedad y complejidad de los problemas que se pueden generar en los trabajos por turnos, se deben adoptar medidas para paliar los efectos adversos y mejorar la situación de los que llevan a cabo las tareas laborales en tales circunstancias. Hay que tomar medidas tales como mejorar la organización del trabajo por turnos, mejorar las condiciones de vida y de trabajo, además de analizar el problema de transporte.

1.3 Variables independientes que influyen el aprovechamiento del capital humano

Cada persona es un fenómeno sujeto a la influencia de muchas variables y entre ellas las diferencias en cuanto a aptitudes y patrones de comportamientos son muy diversos. Si las organizaciones se componen de personas, el estudio de las mismas constituye el elemento básico para estudiar a las organizaciones, y particularmente la Gestión de Capital Humano.

1.3.1 Satisfacción laboral.

“El hombre percibe de forma valorativa la realidad en que se desempeña, particularmente en lo referido a su situación laboral, por cuanto el trabajo constituye su principal actividad, lo que da lugar a que se forme un reflejo valorativo de esta realidad. Según responda a sus expectativas, intereses, deseos y necesidades, este reflejo adquiere valor positivo, satisfacción laboral, o negativo, insatisfacción laboral”⁹

La satisfacción laboral podría definirse como la actitud del trabajador frente a su propio trabajo, dicha actitud está basada en las creencias y valores que el trabajador desarrolla de su propio trabajo. Las actitudes son determinadas conjuntamente por las características actuales del puesto como por las percepciones que tiene el trabajador de lo que "deberían ser". Generalmente las tres clases de características del empleado que afectan las percepciones del "debería ser" (lo que desea un empleado de su puesto) son:

1. Las necesidades
2. Los valores
3. Rasgos personales.

Las características del puesto que influyen en la percepción de las condiciones actuales del puesto son:

- Retribución
- Condiciones de trabajo
- Supervisión
- Compañeros
- Contenido del puesto

- Seguridad en el empleo
- Oportunidades de progreso.

Además se puede establecer dos tipos o niveles de análisis en lo que a satisfacción se refiere:

- Satisfacción General indicador promedio que puede sentir el trabajador frente a las distintas facetas de su trabajo.
- Satisfacción por facetas grado mayor o menor de satisfacción frente a aspectos específicos de su trabajo: reconocimiento, beneficios, condiciones del trabajo, supervisión recibida, compañeros del trabajo, políticas de la empresa.

De acuerdo con los hallazgos, investigaciones y conocimientos acumulados (Robbins, 1998) se considera que los principales factores que determinan la satisfacción laboral son:

- Reto del trabajo
- Sistema de recompensas justas
- Condiciones favorables de trabajo
- Colegas que brinden apoyo

En los estudios de satisfacción laboral se relaciona y valora al clima organizacional de la empresa y al desempeño laboral.

En la formación de esta valoración intervienen un conjunto de variables propias de la situación laboral: internas, entre las que se cuentan las condiciones de trabajo, la organización de la jornada laboral, el salario, el estilo de dirección, la comunicación, entre otras y variables que no son específicamente propias de la situación laboral, pero que aparecen estrechamente asociadas a la misma; externas, posibilidades de alimentación, tiempo libre y su uso, condiciones de vida, transportación hacia y desde el centro de trabajo, entre otras.

Aumento de la satisfacción en el empleo.

Para acrecentar la satisfacción en el empleo y facilitar la adaptación personal, se requiere que se reconozca personalmente al empleado y se le acepte como individuo con su patrón propio de necesidades, fortalezas y debilidades.

Uno de los enfoques tradicionales, consiste en atender los descontentos de los trabajadores hasta que ellos se quejan, cuando se supone que antes de eso ellos se sienten satisfechos. Este enfoque es inconveniente bajo dos aspectos. En primer lugar, desde el punto de vista administrativo, es probablemente menos eficaz hacerles frente a las quejas que evitar que se presenten. En segundo lugar, es posible que las quejas que

se presenten a la administración no reflejen en realidad las causas reales que originan el descontento.

“La satisfacción o insatisfacción laboral puede ser una actitud general o cubrir sólo una parte de la actividad laboral. Por tanto, el evaluarla en una organización y situación laboral en específico debe hacerse teniendo en cuenta aquellas variables que más inciden en la misma. La satisfacción laboral forma parte de la satisfacción por la vida, por lo que el medio externo en general, incluso aquellos aspectos de menor relación con la vida laboral, influye sobre ella, a su vez la satisfacción laboral es parte importante de la satisfacción por la vida”¹⁰

1.3.2 Motivación.

Mucha gente supone incorrectamente que la motivación es un rasgo personal; esto es, algo que algunas personas tienen y otras no. En la práctica, algunos administradores califican como flojos a los empleados que parecen carecer de motivación. Una calificación así supone que un individuo siempre es flojo o siempre carece de motivación. Los conocimientos de la motivación indican que esto no es cierto, ya que la misma no es más que el resultado de la interacción del individuo con la situación.

“**Motivación** es la voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzo para alcanzar las metas organizacionales, voluntad que está condicionada por la capacidad que tiene ese esfuerzo para satisfacer alguna necesidad individual. En tanto que la motivación general se ocupa del esfuerzo para alcanzar cualquier meta, limitaremos este enfoque a las metas organizacionales, con el fin de que se refleje los intereses particulares en el comportamiento relacionado con el trabajo. Los tres elementos clave de esta definición son el esfuerzo, las metas organizacionales y las necesidades¹¹ .

Para motivar a las personas no es suficiente ofrecerles algo para satisfacer sus necesidades importantes. La razón para esto es que a fin de que se sientan motivados, deberán estar también razonablemente convencidos de que tiene la capacidad para obtener la recompensa. A partir de ideas como estas surgen las primeras teorías de la motivación las cuales trataron de construir un único modelo que podría aplicarse a cualquier trabajador en cualquier situación. Entre las más conocidas se encuentran:

1) La jerarquía de las necesidades de Maslow.

“Teoría de satisfacción de la motivación creada por Abraham Maslow, probablemente ha recibido más atención de los administradores que cualquier otra teoría de la motivación, ya que clasifica las necesidades humanas de una manera lógica, conveniente, que tiene implicaciones importantes para los administradores”¹² .

Maslow percibió las motivaciones humanas como una jerarquía de cinco necesidades (Ver Anexo N° 1), que van desde las necesidades fisiológicas básicas hasta las necesidades más grandes como autorrealización. Señala que cada una de estas necesidades se activa solamente cuando la necesidad del nivel inmediato inferior está razonablemente satisfecha.

- Fisiológicas: incluye el hambre, la sed, el refugio, el sexo y otras necesidades físicas.
- Seguridad: incluye la seguridad y la protección del daño físico y emocional.
- Social: incluye el afecto, la pertenencia, la aceptación y la amistad.
- Estima: encierra los factores de estima interna como: el respeto propio, la autonomía y el logro; también los factores externos de estima como: el estatus, el reconocimiento y la atención.
- Autorrealización: el impulso de convertirse en lo que es uno capaz de volverse; incluye el crecimiento, el lograr el potencial individual, el hacer eficaz la satisfacción plena con uno mismo.

Maslow separó estas cinco necesidades en órdenes altos y bajos. Las necesidades fisiológicas y de seguridad son identificadas como de orden bajo, y la social, la estima y la autorrealización como necesidades de orden alto.

Una conclusión obvia de la teoría de Maslow es que los empleados necesitan un salario, suficiente alimentación, vivienda y protección para ellos y para sus familias, además hay que crear un ambiente seguro de trabajo ante que los administradores ofrezcan incentivos tendientes a darles autoestima, sentimiento de pertenencia u oportunidades de crecer.

Teoría de Alderfer

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

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

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

Segundo, y más importante, Alderfer enfatiza que cuando se frustran las necesidades básicas, regresarán las necesidades menores, incluso si ya fueron satisfechas. Vio además

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

2) Teoría de los dos factores(motivación-higiene)

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

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

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

4) Teoría X y Teoría Y

“Douglas McGregor propuso dos diferentes modos de ver a los seres humanos: uno básicamente negativo, llamado **teoría X**, y otro en esencia positivo, la **teoría Y**”¹³.

Según la teoría X, los cuatro supuestos sustentados por los administradores son los siguientes:

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

En contraste con estos puntos de vista negativos acerca de la naturaleza de los seres humanos, McGregor enumeró cuatro supuestos positivos, a los que llamó teoría Y:

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

responsabilidades.

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

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

1.3.3 Clima Organizacional

En el contexto laboral actual, la comprensión del comportamiento de los recursos humanos constituye una premisa fundamental para lograr la competitividad y bienestar que se requiere en las empresas.

El clima laboral adquiere especial interés por su influencia en los procesos organizacionales y psicológicos como la comunicación, la toma de decisiones, la solución de problemas, el aprendizaje y la motivación y que, por consiguiente, influye en la eficiencia de la organización y en la satisfacción de los miembros.

“El clima organizacional, por su propia naturaleza, es el resultado de los distintos atributos objetivos que caracterizan la organización, como la estructura y los procesos así como también los aspectos psicológicos y de comportamiento de los trabajadores. Es decir, se refiere al conjunto de percepciones de las características específicas y relativamente estables de la organización, que influyen en las actitudes y en el comportamiento de sus miembros”¹⁴

Es por ello que las características psicológicas de las personas, y en particular la personalidad, condicionan la forma en que se analizan los fenómenos objetivos de la organización y los comportamientos de sus miembros, dando lugar a las percepciones del clima.

De la misma forma en que el entorno laboral incide en las percepciones de los individuos a la hora de evaluar el clima, también los eventos políticos, económicos y sociales que ocurren alrededor de la organización ejercen una particular influencia sobre ellas, por lo que dichos eventos deberán tenerse en cuenta cada vez que se realicen estudios de esta naturaleza.

Variables que conforman el Clima Organizacional

El clima es un fenómeno perceptivo, dinámico y multidimensional, donde se hace necesario para su comprensión el análisis de un conjunto de categorías de variables situacionales e interactuantes:

- 1) La estructura organizacional, la cual se refiere a la organización física de los componentes de una empresa.
- 2) Los procesos organizacionales, relacionados con la Gestión de los Recursos Humanos, tales como:
 - Liderazgo
 - Comunicación
 - Toma de decisiones
 - Solución de conflictos
 - Sistema de remuneración y conflictos
 - Evaluación de desempeño
- 3) Los aspectos psicológicos y comportamentales de los trabajadores, que involucran variables de orden individual o grupal como: el aprendizaje, las actitudes, percepciones, motivaciones, valores, normas, roles, etc.
- 4) Desempeños a nivel individual, grupal u organizacional, que reflejan los resultados que produce el clima en estos niveles en lo referido a la producción, el logro de objetivos, la eficiencia, el desarrollo y la satisfacción, entre otros.

Carácter general y específico del Clima Organizacional

Es frecuente que dentro de una misma empresa coexistan varios climas con particularidades propias, llamados microclimas o subclimas. Estos pueden encontrarse en unidades organizacionales, niveles jerárquicos, grupos de trabajos o funciones. En otras palabras, el clima que percibe un grupo de trabajadores en un departamento o equipo de trabajo puede ser diferente de aquel que viven las personas que realizan su trabajo en otras áreas o que pertenecen a otros grupos.

Se ha planteado incluso que una organización puede tener tantos climas como departamentos o subdivisiones lo integran. Además mientras más centralizada sea la estructura de la empresa mayor será la probabilidad de observar diferentes climas entre sus áreas y miembros.

Otro factor que también influye en la formación de subclimas o microclimas está dado por los estilos de liderazgo, ya que los mismos afectan al clima de la empresa como un todo, en sus aspectos y dimensiones.

La existencia de un clima laboral satisfactorio presupone tener en cuenta algunos de los indicadores más importantes que interactúan, que influyen en el comportamiento individual y colectivo, y que es necesario atender y gestionar, como son:

- 1). Factores motivacionales y de satisfacción laboral. Estímulos morales y materiales. Actividades culturales y deportivas.
- 2). Factores físicos-ambientales: mejoramiento de las condiciones de vida, de trabajo y de seguridad y salud en el trabajo.
- 3). Factores psicosociales y organizativos: comunicación institucional, participación de los trabajadores en la vida de la organización.
- 4). Acceso a la capacitación y desarrollo

En efecto, el clima laboral adquiere particularidades propias en cada empresa y áreas de ésta, que puede estar determinada o influenciada por multitud de elementos, ya sean de cultura, la estructura y el tamaño organizacional, el estilo de liderazgo, el entorno o la subjetividad de sus miembros.

1.3.4 Conflicto laboral.

El manejo de conflictos se sitúa entre las cuatro primeras habilidades, para una dirección efectiva. Entre las razones que fundamentan esto, pueden señalarse: la dinámica de los cambios que se producen en el entorno en el que actúan las organizaciones, por su celeridad y profundidad, son generadoras potenciales de confrontaciones; la transferencia, a los niveles inferiores, de un conjunto de decisiones, donde se busca mayor capacidad de respuesta a situaciones cambiantes; nuevos enfoques sobre la gestión de los procesos de trabajo, que reducen los niveles de dirección y se promueve una mayor celeridad en la toma de decisiones.

“Conflicto puede ser definido como el proceso en el cual A realiza un esfuerzo deliberado por desviar los intereses de B mediante alguna forma de bloque que dará como resultado la frustración de la consecución de las metas o de la intensificación de los intereses de B”¹⁵

Lo primero que se destaca en el tratamiento de este tema, es el cambio que se ha producido en el enfoque sobre los conflictos en el ámbito organizacional. De considerarlos como algo que debe evitarse y que puede resultar nocivo y destructivo para las organizaciones, los conflictos se interpretan como un fenómeno normal, inevitable y que pueden constituir oportunidades, si se manejan en forma productiva.

Tipos de conflictos.

En los textos sobre “Administración”, o “Comportamiento organizacional” se identifican tres tipos de conflictos: los intrapersonales, que surgen como consecuencia de insatisfacciones y contradicciones “dentro” de las personas; interpersonales, que surgen de enfrentamientos de intereses, valores, normas, deficiente comunicación entre las personas. Finalmente, los conflictos laborales, u organizacionales, que surgen de problemas vinculados con el trabajo y las relaciones que se establecen en este, entre individuos, grupos, departamentos, etcétera.

Se considera que los dos extremos, la ausencia de conflictos y la fuerte presencia de estos, son factores disfuncionales. La ausencia de conflictos puede generar la inercia de las organizaciones, pues la falta de confrontación de criterios limita la generación de alternativas, la identificación de nuevas formas de hacer las cosas, la complacencia con “lo que hacemos” y, con esto, propiciar la disminución de la eficiencia y de la competitividad.

Fuentes de conflictos organizacionales.

Entre las fuentes de conflictos que surgen en las organizaciones se encuentran: Desavenencias por la forma en que están distribuidos los recursos (equipos, presupuesto, autoridad); malas comunicaciones; diferencias en las expectativas (sobre tareas, metas, jerarquía); la estructura organizativa, con imprecisiones de roles, tareas y la interdependencia de trabajos; así como las diferencias interpersonales en valores, posiciones, intereses, personalidades.

Los especialistas clasifican las posibles causas de conflictos en una organización de la forma siguiente:

- 1- Conflictos basados en intereses, que pueden ser sobre: la competencia actual o percibida por diferentes personas o grupos; intereses opuestos sobre el contenido o procedimientos de trabajo, la forma en que se evalúa el trabajo y las personas.
- 2- Conflictos estructurales: Por la percepción de autoridad y poder desiguales; distribución no “justa” de recursos; factores ambientales que dificultan la cooperación.
- 3- Conflictos de valores: Por diferentes criterios para evaluar ideas y decisiones; diferentes percepciones sobre las mismas cosas; metas y valores específicos diferenciados.
- 4- Conflictos de relaciones: Por comunicaciones pobres; comportamientos negativos reiterados entre las partes; fuertes emociones; estereotipos e incomprendiones.
- 5- Conflictos de información: Por ausencia o limitaciones de información; diferentes criterios sobre lo que es más relevante; diferencias en los procedimientos de valoración, de las decisiones y de las situaciones.

Métodos para enfrentar los conflictos.

Resulta interesante la diferencia que establece Stoner entre competencia y conflicto cuando señala que existe competencia, cuando las metas de las partes en conflicto son incompatibles, pero no pueden interferirse entre sí. Pero, si hay esa posibilidad, se tratará de una situación de conflicto.

Con este enfoque sobre los conflictos, los directivos pueden utilizar tres métodos o estrategias para enfrentarlos:

1) Reducir el conflicto, cuando este adquiere un carácter disfuncional que puede perjudicar la marcha de la organización y sus resultados. Entre las cosas que puede hacer para esto se encuentran: sustituir las metas y recompensas que resulten “competitivas”, por otras que demanden cooperación entre las partes; situar a las partes en situación de “amenaza común” ; hacer cambios organizacionales, que eliminen las situaciones que pueden generar confrontaciones.

2) Resolver el conflicto: cuando resulte imprescindible eliminar la situación de conflicto, porque su permanencia puede resultar negativa.

3) Estimular el conflicto: cuando la ausencia de confrontaciones pueda generar la inercia de la organización, poniendo en peligro la dinámica de su actividad y de los cambios que resulte necesario realizar. Entre las técnicas que el directivo puede aplicar para ello están: acudir a personas ajenas a la organización, apartarse de las políticas habituales; reestructurar la organización; alentar la competencia interna, entre otros.

Se considera que los conflictos pueden: retrasar decisiones, limitar resultados, afectar relaciones, ofrecer una imagen negativa sobre la organización y llegar a destruirlas. Pero, también pueden: revelar deficiencias, expresar “crisis de desarrollo” (cuando el crecimiento no ha estado acompañado de cambios de estructura y de procesos de trabajo); evidenciar errores en decisiones; ofrecer señales de problemas que, de superarse, proporcionarían buenas oportunidades de mejoramiento.

CAPITULO II: PROCEDIMIENTO PARA EL ANÁLISIS DEL APROVECHAMIENTO DEL CAPITAL HUMANO Y SU APLICACIÓN EN ALMACENES UNIVERSALES S.A. SUCURSAL HOLGUÍN.

2.1 Procedimiento para el análisis del aprovechamiento del Capital Humano.

Para el análisis del aprovechamiento del capital humano es necesario tener en cuenta tres etapas fundamentales: diagnóstico del Sistema de Gestión de Capital Humano, análisis del aprovechamiento del capital humano y formulación de estrategias; que a la vez están conformadas por algunos pasos importantes (Anexo N° 2).

I Etapa: Diagnóstico del SGCH

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

Seguidamente para iniciar el estudio de la variable dependiente aprovechamiento, utilizar el diagrama de Ishikawa o causa efecto para determinar las causas y subcausas que la generan. Mediante una tormenta de ideas con los expertos, se identifican entre 6 y 8 causas principales luego se reduce el listado y se eliminan las causas redundantes para lo cuál es necesario llegar al consenso en cuanto a las causas que afectan el aprovechamiento y el orden de importancia de cada una, luego se realiza un intercambio individual con los expertos donde se les solicita que escriban en una hoja de papel las causas en orden de prioridad o importancia (desde 1, 2,3....., n)

Luego de ser emitidas las valoraciones, se condensará una tabla o matriz de juicio donde se reflejarán las causas que inciden en el aprovechamiento del capital humano, se calculará R_j que es la sumatoria de los valores otorgados por cada uno de los expertos (E_i) que participan en el proceso .Se deduce que la R_j menor es la causa más importante y que la R_j mayor es la causa menos importante. La matriz de ponderaciones de causas aparece en el Anexo N° 3.

Para decidir si las causas reflejadas en dicha matriz tienen un peso significativo en el aprovechamiento del capital humanos de la entidad se calcula el nivel de concordancia o coeficiente de concordancia(C), para considerarse significativo su resultado debe ser

superior al 60 %, de lo contrario se elimina esta causa por no alcanzar el consenso suficiente. Para ello se utilizará la expresión:

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

Donde:

C = Concordancia expresada en por ciento.

V_n = Cantidad de expertos en contra del criterio predominante.

V_t = Cantidad total de expertos.

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

II Etapa: Análisis del aprovechamiento del capital humano.

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

El inventario de personal constituye la herramienta básica para la Gestión de Capital Humano, además de ser, la base para la toma de decisiones en el campo de este capital. Es aquí donde se recopilan todos los datos personales y profesionales que engloban las características del personal de la entidad. El inventario de personal debe recoger lo siguiente:

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

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

- Índice personal productivo=
$$\frac{\text{Total de personal Indirecto}}{\text{Total personal Indirecto}}$$

- % de profesionales en los distintos departamentos.

- Índice de jerarquización = $\frac{\text{Total de mandos} * 100}{\text{Total de plantilla}}$

Mostrar la información en tablas y gráficos.

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

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

Entre los indicadores fundamentales se encuentran:

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

Seguidamente determinar la incidencia de la productividad en el crecimiento de la producción mediante la expresión:

- $\% PT = \frac{\text{Incremento PT} * 100}{(\% \text{ Inc. PT} + \text{Inc.T})}$

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

El indicador salario medio – productividad se considera favorable cuando se sitúa entre 0 y 1 lo que significa que la productividad se eleva a un ritmo superior al salario medio.

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

- $GS = (\text{Gasto de salario } / \$ \text{ de P. Real} - \text{Gasto de salario } / \$ \text{ de P Planif}) * \text{Valor de la Prod.}$

Finalmente debe examinarse la dinámica planificada y real de cada indicador y analizar las posibles causas de las desviaciones.

Paso 3- Análisis de al utilización del fondo de tiempo laboral.

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

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

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

- Fondo de tiempo calendario (FC)
- Fondo de tiempo máximo utilizable (FM)
- El tiempo no laborable
- Fondo de tiempo utilizado (FU)
- Fondo de tiempo no utilizado (FNU)
- Interrupciones de días completos.

Para ordenar de forma provechosa los indicadores descritos y proporcionar un análisis exitoso, se recomienda, recopilar la información en una tabla.

Hay dos conceptos empleados en el análisis y utilización del fondo de tiempo laboral:

- ✓ Hombres – días
- ✓ Hombres –horas

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

(a) Índice de aprovechamiento de la jornada laboral

$$I \text{ aprovechamiento} = \frac{FU}{FC} \times 100$$

(b) Índice de utilización del fondo de tiempo

$$I \text{ utilización} = \frac{FU}{FM} \times 100$$

(c) Índice de ausencias

$$I \text{ ausencias} = \frac{FNU}{FM} \times 100$$

(d) Índice de ausentismo

$$\text{Índice de ausentismo} = \frac{\text{Enferm.} + \text{Autorización Adm.} + \text{Ausencias justificadas}}{\text{FM}} \times 100$$

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

Paso 4 -Aprovechamiento de régimen de turnos.

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

Se calculan los indicadores:

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

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

2. Coeficiente de aprovechamiento del turno.

Para calcular dicho coeficiente se debe utilizar la expresión siguiente:

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

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

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

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

1) Como resultado de multiplicar el coeficiente de aprovechamiento del régimen de turno por el coeficiente de continuidad, o sea:

Utilización de la capacidad productiva y potencial de la empresa = Coef. de aprovechamiento * Coef. de continuidad del régimen de turno

2) Como resultado de dividir la cantidad de hombres-días realmente trabajados en la empresa entre el número de hombres días que fueron utilizados con el aprovechamiento óptimo de los puestos de trabajo en todos los turnos.

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

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

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

Para analizar el comportamiento de aquellas variables que inciden en el aprovechamiento laboral se diseña una encuesta detallada que permite recoger suficiente información acerca del nivel de motivación y satisfacción (Anexo No 4) que presentan los trabajadores, situación del clima laboral (Anexo No 5) y conflicto laboral (Anexo No 6).

Las encuestas recogen una serie de datos generales que permite evaluar los resultados por sexo, edad, categoría ocupacional, antigüedad, pues estas variables influyen en los niveles de aprovechamiento laboral. La entrevista a trabajadores o directivos es también un método efectivo para determinar la influencia que tienen estas variables en el aprovechamiento laboral.

Se determina además el orden de necesidades de los trabajadores a partir de la encuesta que aparece en el Anexo No 7.

Etapas III- Formulación de estrategias.

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

Paso 1: Entrada de datos. Técnicas a utilizar

El primer paso se denomina de entrada de datos porque en él se recoge la información básica de entrada que se necesita para la generación de alternativas factibles. Incluye la formulación o revisión de la Misión y Visión del área de Recursos Humanos de la organización, un diagnóstico estratégico interno y externo y la formulación de los objetivos que se propone alcanzar la organización en el futuro. El propósito de este diagnóstico consiste en identificar y evaluar debilidades y fortalezas organizativas en las áreas funcionales de la empresa e identificar y evaluar amenazas y oportunidades que ofrece el entorno.

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

Sin importar el número de factores por incluir, el resultado total ponderado puede oscilar de un resultado bajo de 1,0 a otro alto de 4,0, donde 2,5 es el resultado promedio. Los resultados mayores que 2,5 indican una organización poseedora de una situación interna favorable caracterizada por fortalezas, mientras que los menores de 2,5 muestran una organización con debilidades internas. Esta matriz puede incluir entre cinco y veinte factores.

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

Las organizaciones que obtengan valores superiores a 2,5 disfrutan de una situación externa favorable caracterizada por oportunidades, por su parte las que obtengan valores inferiores a 2,5 mostrarán una situación externa donde predominan las amenazas.

Paso 2: Comparativo. *Técnicas a utilizar*

El segundo paso está dirigido a la generación de estrategias alternativas factibles y se denomina comparativo pues aquí se cotejan los factores internos y externos identificados inicialmente. Esta etapa incluye herramientas de comparación, entre ellas se destaca como la más conocida y empleada en Cuba la matriz DAFO.

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

- Las estrategias FO se basan en el uso de las fortalezas internas de una organización con el objeto de aprovechar las oportunidades externas.
- Las estrategias DO tienen como objetivo la mejora o eliminación de las debilidades internas, valiéndose de las oportunidades externas.
- Las estrategias FA se basan en la utilización de las fortalezas de una empresa para evitar o reducir el impacto de las Amenazas externas.
- Las estrategias DA tienen como objetivo eliminar las debilidades internas y eludir las amenazas externas.

Construir una matriz de este tipo es una tarea relativamente sencilla y de ahí su atractivo. Procesarla e interpretarla convenientemente, para de ella derivar los lineamientos estratégicos fundamentales, ya es algo mucho más complejo.

b) La Matriz Interna – Externa, muestra las diversas divisiones de una organización a través de una gráfica de nueve casillas. Se basa en dos dimensiones claves: los resultados totales ponderados de la matriz de evaluación de factores internos en el eje X y los resultados totales ponderados de factor externo en el eje Y.

La matriz Interna Externa puede dividirse en tres regiones importantes con diferentes significados estratégicos. Para divisiones que caen en las casillas I, II o IV se les recomienda seguir estrategias de crecimiento y desarrollo. Para las ubicadas en las casillas III, V y VII, estrategias de resistencia, y para las ubicadas en las casillas VI, VIII o IX la recomendación estratégica es “coseche o elimine”.

Paso 3. Selección de Estrategias. Técnicas a utilizar.

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

Para esta etapa se recomienda la utilización de la Matriz Cuantitativa de Planeación estratégica (CPE) pues ella sirve para sugerir objetivamente las mejores estrategias alternativas, pero como no se emplea en este trabajo no se considera necesaria su explicación.

2.2 Aplicación del procedimiento para el análisis del aprovechamiento del capital humano en Almacenes Universales S.A. Sucursal Holguín.

2.2.1 Caracterización de la Entidad.

Almacenes Universales S.A. Sucursal Holguín conjuntamente con la Filial de Sagua de Tánamo que posteriormente se traslada al municipio de Moa, fue constituida el 23 de Julio de 1995 mediante la Resolución No. 42/99 del Presidente de la Compañía. La Sucursal se

encuentra ubicada en Carretera Central Vía Habana Km. 8, Cruce el Coco, Municipio de Holguín, Cuba, es parte de la sociedad mercantil cubana Almacenes Universales S.A. y pertenece al Grupo de Administración Empresarial (GAE) de las FAR. Esta Sucursal juega un papel significativo en el desarrollo del comercio y del polo turístico e industrial del norte de la provincia, también ayuda al desarrollo del comercio exterior en su actual fase de desarrollo.

Misión

Lograr el sostenido aporte de la Sucursal Holguín en CUC a la Compañía Almacenes Universales S.A. bajo los preceptos legales de nuestro país, alcanzando el liderazgo en los servicios logísticos integrados en los territorios de Holguín, Moa y Granma, con la calidad, puntualidad y seguridad que nuestros clientes exigen.

Visión

Utilizando un Sistema de Logística Integral donde la Calidad y la Seguridad estén al más alto nivel de competencia, convertir a Sucursal Holguín de Almacenes Universales S.A. en líder en el territorio donde radica proyectándose a los polos turísticos de Holguín y Baracoa y a la zona Industrial y de desarrollo minero de Moa para modestamente apoyar al cumplimiento de la meta final de la compañía.

Objeto Social aprobado a la Sucursal Holguín y las Filiales que la integran:

- Brindar servicios transitarios, en ambas monedas.
- Realizar la venta de combustibles y lubricantes a las entidades del sistema del Grupo de Administración Empresarial en ambas monedas.
- Prestar servicios de transportación multimodal de cargas en ambas monedas.
- Importar y exportar mercancías según las nomenclaturas aprobadas por el Ministerio del Comercio Exterior.
- Brindar servicios de arrendamiento y almacenaje de mercancías, tanto en régimen de depósito de aduana, como nacionalizadas, en ambas monedas.
- Ofrecer servicios de Consultoría Logística Especializada en ambas monedas.
- Prestar servicios de incineración de desechos, control de plagas y vectores y de fumigación, en ambas monedas.
- Prestar servicios de arrendamientos de oficinas comerciales, salones de exposiciones temporales y permanentes, y servicios administrativos, en ambas monedas.
- Comercializar de forma mayorista productos de ferretería en ambas monedas, según nomenclatura aprobada por el Ministerio de Comercio Interior.

Principales clientes:

BUCANERO S.A.	MAQUIMPORT.	ESUNI	➤ ECASOL
LOS PORTALES.	INLOC.	CUEX	GEOCUBA
MOA NIKEL.	SASA	GEOCUBA	CIMEX. S.A.
BRASACUBA S. A.	TRD.	RENE RAMOS.	ECASA
ETECSA.	AGAVIOTA.	CHE GUEVARA.	CUBANACAN

Principales suministradores:

AT COMERCIAL.	CUBAGRO S.A.	OTN - HOLGUÍN.
ITH HOLGUÍN.	ADUANA HOLGUÍN	SEPSA.
SASA.	CEDAI.	ACOPIO.
CUPET	INLOC.	LOS PORTALES S.A.
CIMEX.	COPEXTEL.	TECMA.

Competidores

En la provincia de Holguín existen algunas empresas que prestan servicios similares a los de Almacenes Universales, pero ninguna de ellas tiene la infraestructura creada para desarrollar un sistema de logística integral como lo es el de la Sucursal. La compañía TSA tiene una gran gama de servicios, pero son de muy poca fiabilidad por lo que no implica preocupación alguna para el normal desarrollo de la organización. Esto implica que la competencia se manifieste en determinados servicios específicos, entre los de mayor importancia se encuentran: Transporte, Alquiler de Medios y Equipos y Fumigación.

Estructura Organizativa.

La Sucursal cuenta con un personal calificado y una estructura organizativa lineal funcional y horizontal caracterizada por una línea de mando amplia y pocos niveles jerárquicos, permitiéndole a la organización acelerar la toma de decisiones (Ver Anexo N° 8), guiada por el Director General, al cual se le subordinan las diferentes direcciones funcionales, tales como:

- Dirección de inversiones y desarrollo
- Dirección de Aseguramiento
- Dirección Comercial

- Dirección Jurídica
- Dirección Económica
- Dirección de Recursos Humanos
- Dirección de Operaciones
- Dirección de Infocomunicaciones.
- Dirección de Seguridad y Protección
- Dirección de Control y Plagas

La Sucursal Almacenes Universales S.A. de Holguín, cuenta además con un Centro de Negocios, dos bases de almacenes (“El Coco” y “26 de Julio”) y la unidad organizativa de Ventas Mayoristas, entidades que presentan durante todo el año altos índices de beneficios e ingresos.

Conforman la estructura organizativa también: Filial Moa y Filial de Transporte.

Etapas I: Diagnóstico preliminar del Sistema de Gestión de Capital Humano.

En esta etapa es importante realizar un exhaustivo diagnóstico para determinar los problemas fundamentales que entorpecen el buen funcionamiento del SGCH en la entidad. Se hizo necesario en primer lugar a partir del método Delphi elaborar una encuesta para seleccionar los posibles expertos en el tema aprovechamiento del capital humano (Ver Anexo No 9). Se escogieron 30 posibles expertos en la Sucursal de Holguín así como en sus áreas organizativas. Para el cálculo del Coeficiente de Competencia (k) se aplicó la hoja de Excel propuesta por el Dr. C. Tomás Crespo Borges.

De los 30 trabajadores encuestados, 9 alcanzaron un nivel de competencia alto ($0,8 < K < 1,0$) y 21 obtuvieron un nivel medio ($0,5 < K < 0,8$). Seleccionándose para la realización de la investigación, aquellos que alcanzaron un alto nivel y otro que por el lugar que ocupa y el papel que juega dentro de la organización es muy necesaria su colaboración, y que a su vez alcanzó un nivel de competencia medio. Los expertos seleccionados son:

- 1) Director de Ventas Mayoristas.
- 2) Director de Control de Plagas y Vectores.
- 3) Jefe de Base de Almacenes “ El Coco”
- 4) Jefe de Base de Almacenes “ 26 de Julio”
- 5) Directora de Recursos Humanos.
- 6) Director del Centro de Negocios.
- 7) Director de Operaciones.
- 8) Director Comercial.
- 9) Director de Aseguramiento.

10) Directora Jurídica.

A estos expertos se les aplicó una segunda encuesta (Anexo N° 12) para conocer su opinión con respecto al tema aprovechamiento del capital humano en la empresa. En la primera pregunta de la encuesta tres de los expertos consideraron que en las áreas organizativas a las que pertenecen el aprovechamiento del capital humano no es un problema que afecte la Gestión del Capital Humano. Sin embargo los expertos restantes coincidieron que existen algunas deficiencias en cuanto a este aprovechamiento e indicaron las causas. Además para buscar un consenso de manera individual se le solicitó a cada experto un orden de importancia desde 1 hasta 8. En este caso solo se seleccionan seis causas principales, que en orden de importancia son las siguientes:

- 1) El proceso de evolución de los trabajadores no es el más correcto.
- 2) Carencia en cuanto a algún recurso material y equipamientos.
- 3) No existe una relación estrecha de trabajo entre los departamentos.
- 4) Cierta grado de desmotivación.
- 5) Falta de completamiento de la plantilla.
- 6) No se utilizan los profesiogramas.

Luego la tabla o matriz de juicios (Ver Anexo N°13) resaltó que: “el proceso de evaluación de los trabajadores no es el más correcto” como la causa más importante y la “no utilización de los profesiogramas” como la causa menos importante.

Seguidamente para establecer si estas causas presentan un peso realmente significativo en los niveles de aprovechamiento del capital humano en la entidad, se calculó el nivel de concordancia (C), obteniéndose para todas las causas un buen nivel de aprobación, (Anexo No 14). Luego de haber identificado las causas impiden el óptimo aprovechamiento, se elabora a partir de las mismas el diagrama de Ishikawa que aparece en el Anexo No 15.

Etapas II

Paso 1. Inventario de Personal.

El inventario de personal es el instrumento que permite la recopilación de los datos personales y profesionales más significativos que caracterizan al capital humano de la entidad.

La siguiente tabla que se presenta a continuación, brinda información necesaria sobre la composición por Categoría Ocupacional de la plantilla en la entidad.

Tabla No.1: Estado de comportamiento de la plantilla de cargo.

Categoría ocupacional	Plantilla aprobada	%	Plantilla cubierta	%	% Cumplimiento
Operarios	115	39.66	104	38.66	90.43
Servicios	61	21.03	59	21.93	96.72
Administrativos	8	2.76	7	2.60	87.5
Técnicos	85	29.31	78	28.99	91.76
Dirigentes	21	7.24	21	7.81	100
Total	290	100	269	100	92.76

La Sucursal Almacenes Universales S.A. de Holguín, junto a sus unidades organizativas más representativas (Ventas Mayoristas, Centro de Negocios y Control de Plagas y Vectores) posee una plantilla aprobada de 290 trabajadores, cubriéndose la misma a solo un 92.76 %, es decir, se encuentran vinculados en estos momentos a la organización un total de 269 trabajadores (Ver anexo No 16).

Según la plantilla cubierta, la cantidad de operarios es de 104, lo que representa un 90.43% de cumplimiento con respecto a la plantilla aprobada. Con un 96.72, 87.5 y 91.76% de cumplimiento respectivamente se encuentran las categorías ocupacionales de servicios, administrativos y técnicos, mientras que los dirigentes se encuentran cubiertos a un 100%, siendo la categoría con mayor porcentaje de cumplimiento. Además es necesario destacar que fueron los administrativos los que obtuvieron menor porcentaje de cumplimiento al solo cubrir la plantilla en un 87.5%.

La plantilla por sexo se distribuye de la siguiente manera:

Tabla No. 2 Distribución de la plantilla por sexo.

Categoría ocupacional	Sexo				Total
	Mujeres	%	Hombres	%	
Operarios (O)	30	37.5	74	39.15	104
Servicios (S)	15	18.75	44	23.28	59
Administrativos (A)	1	1.25	6	3.17	7
Técnicos (T)	30	37.5	48	25.4	78
Dirigentes (D)	4	5	17	8.99	21
Total	80	100	189	100	269

En la entidad se encuentran laborando actualmente 189 trabajadores pertenecientes al sexo masculino, valor que representa un 70.26% del total de la plantilla cubierta. De ellos la mayor cantidad se ubican en la categoría de operarios (74) con un 39.15% de cumplimiento, mientras que la menor cantidad de hombres son administrativos (6) cumpliendo la plantilla solo en un 3.17%.

La cantidad de trabajadores que representan al sexo femenino se reduce a una mínima cifra de 80, es decir un 29.74% de la plantilla general, ubicándose la mayor cantidad de las mismas en las categorías de técnicos y operarios, representando cada una un 37.5% del total. No obstante se observa una participación pequeña de la mujer en el cargo de dirigente (5%) y existe solo una de ellas desempeñándose como administrativo, es por tanto esta categoría la que representa la menor participación de las féminas con solo un 1.25%.

Sin duda alguna el sexo masculino supera en todas la categorías al sexo femenino. (Anexo No 17)

En la tabla siguiente se mostrará el comportamiento del nivel de escolaridad del personal en la empresa:

Tabla No. 3 Composición según el nivel alcanzado.

Nivel cultural /Categ Ocupa.	O		S		A		T		D		Total	%
	H	M	H	M	H	M	H	M	H	M		
Nivel Primario												
Nivel Medio Bás.	15	2	13	3							33	12.27
Nivel Medio Sup.	57	28	31	12	5	1	31	11	4		180	66.91
Técnico Medio												
Nivel Superior	2				1		20	16	13	4	56	20.82
Total	104		59		7		78		21		269	100

Al realizar un análisis de la composición según el nivel educacional alcanzado por el personal (Ver Anexo No 18), se determina que el nivel medio superior alcanza un 66.91% donde se ubican 180 trabajadores de ellos 128 pertenecen al sexo masculino. El nivel medio básico y el nivel superior representan un 12.27 y un 20.82% respectivamente. La mayor representación del sexo femenino también se encuentra situado en el nivel medio superior con un total de 52 mujeres.

En la categoría de operarios se puede encontrar un total de 104 trabajadores, de ellos 17 pertenecientes al segundo rango, 85 al tercer rango y 2 al quinto rango (en el primer y cuarto rango no se sitúa a nadie). En la categoría de servicios se ubican 59 trabajadores, de ellos 16 alcanzaron el nivel medio básico y 43 el nivel medio superior (en el primer, cuarto y quinto rango no se sitúa a nadie). Los administrativos suman 7, de ellos, 6 cuentan con 12 grado y uno posee nivel superior. De los técnicos que existen en la entidad 42 presentan un nivel educacional medio superior, mientras que 36 de ellos alcanzaron superar los estudios universitarios. En la categoría de directivos de los 21 trabajadores, solo 4 tiene nivel medio superior y 17 lograron obtener un título universitario.

Sin duda alguna el personal de la empresa representa un índice favorable de preparación académica, siendo nulo la cantidad de trabajadores representativos de la categoría educacional del nivel primario.

La composición por edad representativa de la entidad es la siguiente:

Tabla No. 4 Composición de la plantilla por edad

Rangos/ Categ. ocupa	O	%	A	%	S	%	T	%	D	%	Total	%
De 18 a 25	22	21.15	-	-	6	10.17	9	11.54	-	-	37	13.75
De 26 a 35	36	34.62	2	28.57	25	42.37	24	30.77	2	9.52	89	33.09
De 36 a 45	35	33.65	3	42.86	20	33.90	24	30.77	6	28.57	88	32.71
De 46 a 55	11	10.58	2	28.57	7	11.87	16	20.51	7	33.33	43	15.99
De 56 a 65	-	-	-	-	1	1.69	4	5.13	5	23.81	10	3.72
Mas de 65	-	-	-	-	-	-	1	1.28	1	4.77	2	0.74
Total	104	100	7	100	59	100	78	100	21	100	269	100

Al realizar un análisis de la tabla y de la pirámide de edades que aparece en el (Anexo No 19) se puede determinar que la composición por edades que presenta la empresa es favorable ya que el 79.55% de los trabajadores son relativamente jóvenes, y se encuentran ubicados entre los 18 a 45 años de edad, que favorece al desempeño eficaz y efectivo de la organización, pues con el transcurso de los años se adquieren conocimientos y habilidades profesionales. Solo un 20.45% es mayor de 45 años. El mayor porcentaje de la fuerza joven se ubica en los operarios con un 91.42% mientras que el menor porcentaje de los trabajadores mayores de 45 años se encuentra en la categoría de los servicios con un 13.56%.

Grado de implicación del personal en el proceso de producción.

En este paso se calculó el porcentaje que representa el personal indirecto de la plantilla cubierta así como el índice del personal productivo.

Tabla No. 5 Implicación del personal en el proceso de Servicio.

Índice	Valor
Personal indirecto (%)	12.64
Índice de personal productivo (veces)	6.91

Los trabajadores que no se encuentran vinculados directamente al proceso de servicio de la Sucursal, representan solo un 12.64%, comportándose un 74.72% menor que el porcentaje que representa el personal directo. A su vez el personal directo predomina en un 6.91 veces más que el personal indirecto. Este índice es mayor que 1 y se encuentra por encima de 3.6 veces, situación muy favorable para la entidad, ya que la mayor parte de su personal se encuentra en relación directa con los servicios que se prestan. El mayor porcentaje de los trabajadores directos se encuentra en la unidad organizativa Almacenes “26 de Julio” con un 100% de la plantilla.

Índice de jerarquización

En la plantilla, el porcentaje de mandos es el siguiente:

Tabla No. 6. Índice de Jerarquización

Índice	Valor
Índice de Jerarquización (%)	7.81

El índice alcanza un valor favorable de 7.81%, lo que evidencia que la empresa tiene una cantidad de mandos muy pequeña, con relación a la plantilla cubierta.

Profesionales por Departamento

La empresa posee la siguiente cantidad de trabajadores que han alcanzado el nivel superior:

Tabla No 7. Profesionales por Departamentos (%)

Área de trabajo	Nivel Superior				Total	%
	H	%	M	%		
Dirección	3	8.11	3	14.29	6	10.34
Organización	1	2.70	1	4.76	2	3.45
Recursos Humanos	2	5.41	2	9.52	4	6.89
Economía	-	-	4	16.67	4	6.89
Infocomunicaciones	1	2.70	-		1	1.72
Jurídica	1	2.70	1	4.76	2	3.45
Comercial	4	10.81	-		4	6.89
Operaciones	4	10.81	-		4	6.89
Inversiones	4	10.81	2	9.52	6	10.34
Control de Plagas y Vectores	3	8.11	3	14.29	6	10.34
Aseguramiento	2	5.41	1	4.76	3	5.17
Seguridad y Protección	-	-	-	-	-	-
Ventas Mayoristas	2	5.41	-	-	2	3.45
Brig. de Rep. de Montacargas BCD	-	-	-	-	-	-
Brig. de Rep. de Montacargas	-	-	-	-	-	-
Adiestramiento Laboral	-	-	2	9.52	2	3.45
Almacenes "El Coco"	2	5.41	-	-	2	3.45
Agrupe y Desagrupa	1	2.70	-	-	1	1.72
Base de Almacenes Fundición	2	5.41	1	4.76	3	5.17
Firmas	3	8.11	-	-	3	5.17
Centro de Negocios	2	5.41	1	4.76	3	5.17
Total	37	100	21	100	58	100

Los trabajadores que alcanzan el nivel superior suman un total de 58, representa este valor un 21.56% de la plantilla general, situación no muy favorable y que es necesaria

revertir (Anexo No 20). Se observa que las unidades organizativas que tienen una mayor cantidad de profesionales son: Dirección, Inversiones y Control de Plagas y Vectores, aportando a la estructura de la empresa 6 trabajadores cada una. El sexo masculino representa el mayor porcentaje de profesionales al alcanzar un 63.79% y se comporta de forma negativa en las unidades organizativas Brigada de Reparación de Montacargas BCD y el Taller de Mantenimiento y Reparación de Montacargas ya que no cuentan con profesionales en su colectivo, tiene como perspectiva mejorar dicha situación.

Paso 2- Análisis de los indicadores de trabajo y salario

En este paso se realiza el análisis de un conjunto de indicadores contenidos en el plan de trabajo y salario, así como el comportamiento de los mismos, su cumplimiento y dinámica en los años 2007, 2008 y 2009, destacándose los resultados de mayor significación.

➤ Análisis de los indicadores de trabajo y salario del año 2007

En el año 2007 los ingresos planificados fueron sobrecumplidos en 31% (Ver Anexo No 21) lo que estuvo fundamentado por el aumento de la demanda de servicios por parte de los clientes, entre ellos: la transportación, el arrendamiento y almacenaje de mercancías y la comercialización de forma mayorista de productos de ferretería. El valor agregado se comportó de forma igualmente favorable con un 124% de cumplimiento a pesar de un incremento en los gastos, que fueron superiores a los planificados ya sean por materiales y piezas de repuestos, combustibles y lubricantes cuyo precio ascendió en el mercado internacional y un incremento de igual manera en los materiales para mantenimiento y materiales auxiliares.

El promedio de trabajadores alcanzó solo un 80% de cumplimiento debido al no completamiento de la plantilla aprobada, quedando en la entidad algunos puestos de trabajo sin cubrir. Sin embargo, el fondo de salario real creció en un 16%, cumpliéndose de forma satisfactoria los indicadores formadores y condicionantes, provocando el pago de estimulación. El salario medio fue superior al planificado, causado por el descenso en el promedio de trabajadores y por comportarse el salario total real superior que el planeado.

De igual forma el indicador productividad presenta un ascenso significativo con un valor de \$825.82 por encima de lo planificado (Anexo No 22), situación favorable, pues a pesar de que disminuye el promedio de trabajadores aumenta el valor agregado. Es preciso aclarar que la correlación salario medio/ productividad no se planifica para este año debido a que los indicadores salario medio total y productividad por valor agregado tampoco se planifican crecer. A pesar de esta situación, dicha correlación obtuvo un

resultado real en el año 2007 de 0.89 considerándose admisible (mayor que 0.5 y menor que 1) para la empresa, es decir para producir un peso de valor agregado es necesario invertir 0.3031 pesos por concepto de salario, situación que provoca que decrezca este indicador con relación al plan en 0.01 pesos, situación favorable para la entidad. El gasto de salario por peso de valor agregado, decrece con relación a lo planificado en un 0.04 pesos, lo que representa un 88% de cumplimiento, resultado económicamente positivo.

➤ Análisis de los indicadores de trabajo y salario del año 2008.

En el año 2008 se planifica un aumento de los ingresos (Anexo No 23) por razones similares al año 2007, es decir, se proyecta que haya un incremento en la prestación de servicios por concepto de arrendamiento, almacenaje, incineración de desechos, control de plagas y vectores y de fumigación. Este plan es cumplido satisfactoriamente al 156%. El valor agregado se planificó superior al real del 2007, por las razones antes mencionadas sobrecumplándose en un 13% a pesar de tener mayores gastos (Ver Anexo No 24)

El promedio de trabajadores se planifica superior al real del 2007, debido al requerimiento de potenciar nuevos servicios, y con ellos se abren nuevas ofertas de plazas, sin embargo se incumple el plan en un 12%, quedando algunas plazas sin cubrir, no obstante este indicador aumenta en un 65% con respecto al año anterior. Producto a lo planteado con respecto al promedio de trabajadores se planifica un aumento del fondo de salario hasta 816.49MP, sobrecumplándose en un 2%. El salario medio crece debido al cumplimiento de los indicadores formadores de los diferentes sistemas de pago, situación que favorece el pago de estimulación, en este caso se sobrecumplió en un 22% y se observa una disminución de 18.66 pesos con respecto al año anterior.

El plan que se establece para el indicador productividad se sobrecumple en un 29%; originado por la disminución del promedio de trabajadores; manifestándose de igual forma un comportamiento favorable con respecto al año 2007. La correlación salario medio-productividad no se planifica producto a que no se planea de un año a otro un crecimiento en la productividad ni en los salarios medios, pero se obtuvieron valores reales de 1.00 por lo que la variación de productividad es igual a la variación de salario medio y no hay desarrollo, es decir se consume todo lo que se produce. El gasto de salario por peso de valor agregado, se mantiene igual a lo planificado y decrece con respecto al año anterior, resultados que para la empresa son económicamente favorables.

➤ Análisis de los indicadores de trabajo y salario del año 2009.

En este año se planifica un considerable aumento en los ingresos, debido fundamentalmente a una mayor demanda de servicios de transportación de carga pesada, por lo que se incrementa considerablemente el Coeficiente de Disponibilidad Técnica (CDT), sobrecumpléndose este indicador en un 5%, donde realcanza con respecto al 2008 un crecimiento del 33%. Por tales motivos el valor agregado se planifica superior al año 2008, se logra la cantidad de \$4492.73, es decir supera a dicho año en un 37%, cumpliéndose el plan satisfactoriamente con valor de un 137%. (Anexo No 25).

El promedio de trabajadores este año se planifica también superior a años anteriores, debido a la apertura de nuevas plazas, y a pesar de la incorporación del personal perteneciente a la antigua firma CUBALSE y de SERTA, no se pudo cumplir lo planificado, este indicador arroja la cifra de 2030 trabajadores, que representa el 94% de lo planeado y se observó un 20% de crecimiento con respecto al 2008. Por esta razón, el fondo de salario se planifica superior a dicho año y presenta valores reales de sobrecumplimiento en un 13%, observándose que en relación al año anterior creció en 252.5 MP. El salario medio se incrementa en un 20% con respecto al plan y disminuye en un 4% con respecto al 2008, producto al aumento del promedio de trabajadores.

En cuanto a la productividad los resultados son favorables, sobrecumpléndose el plan en un 12%, comportándose este indicador un 14% superior que el año anterior (Anexo No 26). La correlación salario medio productividad al igual que en años anteriores no es planificada, a pesar de que crece la productividad, no ocurre lo mismo con el salario medio. El valor real de este indicador cerró con 1.07 por lo tanto los trabajadores ganan más en salario que lo que se produce en valores, significa para la entidad una inversión no beneficiosa. El gasto de salario por peso de valor agregado disminuyó con respecto al año 2008 pero aumentó un 4% en relación a lo ya planificado, pagándose \$123.63 en salario sin respaldo productivo, por tanto, se sobregira el gasto de salario.

Paso3-Análisis de la utilización del Fondo de Tiempo Laboral.

A partir del análisis realizado a los indicadores del Fondo de Tiempo Laboral (Ver Anexo No 27), se determinaron una serie de índices que revelan la verdadera situación de la empresa. Estos contribuirán a la medición de la efectividad del capital humano involucrado en el proceso de servicio.

Tabla # 8 Índices.

Índices	UM	Año 2007	Año 2008	Año 2009
Aprovechamiento	%	51.34	52.26	52.25
Utilización	%	99.89	99.73	99.78
Ausencias	%	0.10	0.27	0.22
Ausentismo	%	1.12	3.75	1.91

➤ **Índice de Aprovechamiento**

Como se puede apreciar en la tabla # 8, el índice de aprovechamiento es muy bajo en los tres años analizados, el año 2007 fue el más afectado en cuanto a resultados alcanzados con un valor de 51.34%. Este total arrojado, viene dado fundamentalmente por presentar valores inferiores del fondo de tiempo utilizado cuyas causas principales son: las autorizaciones por la legislación vigente, las ausencias injustificadas y los certificados médicos. En el año 2008 se aprovechó la jornada laboral un 0.92% más que en el 2007 es decir se utilizó un 52.25% del fondo de tiempo calendario debido entre otras causas a los certificados médicos, ausencias injustificadas y autorizaciones administrativas, a pesar de ello se convirtió en el año de mayor aprovechamiento de la jornada laboral. En el año 2009 debido a un aumento de las autorizaciones por la legislación vigente, accidentes de trabajo y autorizaciones administrativas el índice de aprovechamiento fue de un 52.25%. Es muy significativo destacar que la empresa debe poner en práctica un conjunto de medidas, que favorezcan el incremento paulatino y sostenido de este índice.

➤ **Índice de Utilización del Fondo de Tiempo**

Con resultados óptimos se puede evidenciar que la utilización del fondo de tiempo se comportó de manera excelente en los tres años. Con un 99.89% de índice, el año 2007 fue ligeramente superior al año 2008, donde se obtuvo un 99.73% de utilización del fondo de tiempo máximo utilizable y al año 2009 que alcanzó un 99.78%. Las causas de este descenso están dadas por el aumento de las ausencias originadas por autorizaciones de la legislación vigente, enfermedades y accidentes comunes, provocado por el incremento del fondo de tiempo no laborable.

➤ **Índice de Ausencias**

El índice de ausencia se manifiesta de manera favorable, donde se alcanzan valores mínimos en los tres años (<2%). Con resultados de un 0.10% el año 2007 fue inferior en un 0.17% al año 2008 que arrojó resultados de un 0.27% y en un 0.12 % al año 2009. Las

causas de este incremento en el índice de ausencias se evidencian por el aumento del fondo de tiempo no utilizado (autorizaciones administrativas y ausencias injustificadas).

➤ Índice de Ausentismo

En el año 2008 el índice de ausentismo se incrementa hasta un 3.75%, superando en un 2.63% al año 2007 y en un 1.84% al 2009, esta condición está determinada por el aumento esencialmente de las obligaciones estatales y sociales, las autorizaciones administrativas y el tiempo máximo utilizado. Se observa además un incremento en los certificados médicos. La entidad debe poner todo su esfuerzo y empeño para disminuir este índice que tan negativamente repercute en el óptimo aprovechamiento del capital humano. La principal causa de este índice de ausentismo calculado para cada uno de los años fue la cantidad de certificados médicos presentados por los trabajadores de la entidad.

Es importante destacar que a pesar del incremento del fondo de tiempo máximo utilizado así como del fondo de tiempo utilizado, que se comportaron de manera ascendente de un año a otro, los demás indicadores que determinan el aprovechamiento y utilización efectiva del fondo de tiempo no se comportaron de esta forma, se llega entonces a la conclusión de que el año 2008 a pesar de tener el mayor índice de aprovechamiento, obtuvo resultados inferiores en los restantes índices estudiados.

Paso4. Aprovechamiento del Régimen de Turnos.

Este análisis se realiza en las empresas que laboran en más de un turno de trabajo, donde es utilizado el capital humano, cuya actividad es fundamental en el proceso de producción o servicio. No se efectúa este análisis en la entidad, pues en la misma existe un único turno de trabajo para el cumplimiento de los objetivos planificados.

Paso 5. Análisis de las variables independientes que inciden en el aprovechamiento.

Para el análisis de las variables independientes: motivación, satisfacción, clima y conflicto se hizo necesario aplicar en la empresa un conjunto de encuestas encaminadas a determinar en qué medida, dichas variables influyen en el aprovechamiento del capital humano. A través de la información que arrojan estas encuestas se pudo arribar a conclusiones más acertadas y cercanas a la realidad. Para llevar a cabo este paso de la metodología se determinó el tamaño de la muestra, y la composición por estratos de la misma.

Para establecer el tamaño de la muestra general se utilizó la expresión estadística que aparece en el Anexo No 28. Se obtiene como resultado aplicar las encuesta a 73 trabajadores, que representan el 27.14% del total.

➤ **Resultados de la encuesta múltiple.**

En la encuesta múltiple se evalúa el grado de satisfacción y motivación que sienten el personal de la entidad hacia su puesto de trabajo. Los resultados de esta encuesta aparecen reflejados en el (Anexo No 29). Fueron encuestados un total de 23 mujeres y 50 hombres agrupados fundamentalmente en el rango de 36 a 45 años de edad, valor que representa el 38% de la muestra en general. La mayor cantidad de encuestados se ubican en la categoría de técnicos (28) seguidos por los operarios (25), personal de servicio (12), administrativos (4) y directivos (4). El tiempo trabajado por cada uno de los encuestados se relaciona a continuación:

- De uno a dos años: 13.7%
- De dos años a cuatro: 20.5%
- De cuatro años a seis: 17.8%
- De seis años a ocho: 13.7%
- De ocho años a diez: 10.9%
- Más de diez años: 6.8%

A partir de la información brindada se pudo conocer que el rango de años trabajados que prevalece en la empresa es el de dos a cuatro años, donde se ubican 13 trabajadores.

La pregunta número II de la encuesta múltiple es para determinar el nivel de motivación y satisfacción de los trabajadores, para el análisis de la misma se concentraron las respuestas en las siguientes categorías: Muy mal, Mal, Regular, Bien y Excelente. Los resultados que se obtuvieron en cada pregunta fueron los siguientes (Ver Anexo No 29, pregunta II):

- El 50.68% de los trabajadores encuestados consideran su satisfacción en el trabajo de buena y el 31.5% de excelente. Comportándose este indicador de manera favorable en la entidad.
- El 54.79% califica su motivación hacia el trabajo de excelente y el 27.39% de bien, convirtiéndose esta variable en una fortaleza indestructible de la empresa.
- De los trabajadores encuestados 39 evalúan la posibilidad de decir cómo y cuándo realizar su trabajo de bien, seguido de los que los califican de excelente (17), regular (8), muy mal (5) y mal (4). Prevale la calificación de bien.

- De los 73 trabajadores encuestados, 31 plantean que el contenido de su trabajo no le permite variar de actividad, ubicándolos en la categoría de muy mal. Por otra parte 20 trabajadores se ubican en la categoría de bien, 4 plantean que le permite variar de forma regular, 11 de mal y 7 de excelente. Prevale el criterio de muy mal.
- Para el 47.95% de los encuestados los jefes dirigen de forma excelente y están bien capacitados, el 27.39% plantean que mal y 15,07% que muy mal; mientras el 5,48 y 27.39% consideran que dirigen bien y regular, respectivamente. Predomina el criterio de excelente.
- Las relaciones de trabajo en el colectivo por mayoría de votos alcanza la calificación de bien, criterio planteado por 32 trabajadores (43,84%); mientras que 25 la consideran de excelente, 14 de regular, y 2 de mal.
- Más del 50% (54.79%) plantea que el salario no le permite satisfacer sus necesidades, ubicándolo en la categoría de muy mal. Prevalece este criterio.
- Para la gran mayoría de los encuestados el salario no se corresponde con la actividad que se realizan, 26 lo sitúan en regular, 10 en mal, 7 en muy mal, mientras 16 y 14 lo sitúan en bien y excelente, respectivamente. Prevalece el criterio de regular.
- Se puede apreciar que los encuestados plantean que su criterio es escuchado por la dirección en el orden siguiente: el 46.57% excelente, el 30.14% bien, 16.44% regular, y el 6.85% de mal; prevalece el criterio de excelente.
- Para 40 de los encuestados las áreas están excelentemente protegidas: 23 ubican esta afirmación en bien, 6 la consideran de regular y 4 de mal; prevalece el criterio de excelente.
- La mayoría de los encuestados consideran la comunicación en su área de excelente (46.58%), seguidos por los que la consideran de bien (31.51%), regular (16.44%), mal y muy mal con un 2.74% cada uno respectivamente.

Tomando en cuenta los resultados obtenidos por cada pregunta se puede determinar que de los 11 elementos que se miden 2 se encuentran afectados, es decir que la motivación y la satisfacción en la empresa se evalúan de excelente, debido a que esta es la categoría que más puntos recibió (274 puntos), seguida por la de Bien con 264 puntos; dicha situación influye positivamente en el aprovechamiento del capital humano.

➤ **Resultados de la encuesta sobre necesidades.**

Para realizar un análisis más profundo en el estudio del comportamiento de la motivación, se hizo necesaria la utilización de la teoría de las necesidades de Maslow y la teoría de Alderfer, descritas en el capítulo I. Para ello se aplicó una encuesta a un total de 73 trabajadores (21 mujeres y 52 hombres) y se utilizó la clave que aparece en el Anexo No 30. A partir de los resultados obtenidos (Anexo No 31) se ordenaron las necesidades teniendo presente que las que predominan son las necesidades más insatisfechas y las más motivantes, se establecen en el siguiente orden de insatisfacción.

Tabla No 9. Necesidad y orden de insatisfacción (Teoría de Maslow)

Necesidades (Maslow)	Mujeres (Puntos)	Orden	Hombres (Puntos)	Orden	Total de Puntos	Orden de Insatisfacción
Fisiológicas	314	1	719	2	1033	1
Seguridad	273	5	754	1	1027	2
Social o afiliación	292	3	703	5	995	5
Estimación	286	4	714	3	1000	4
Autorrealización	309	2	712	4	1021	3

1: Más insatisfechos y más alta motivación.

5: Menos insatisfechos y menor motivación.

Al analizar la encuesta se puede constatar que los trabajadores no establecen el mismo orden de necesidades determinado por Maslow, sin embargo, están de acuerdo en que las Necesidades Primarias son las mismas planteadas por él. De igual forma son determinadas las necesidades secundarias pero en el orden siguiente:

- Necesidad de Autorrealización.
- Necesidad de Estimación.
- Necesidad Social o de afiliación.

Queda establecido entonces que la Necesidad Fisiológica es la más insatisfecha pero a la vez la que más motiva, y la Necesidad de Afiliación es la menos insatisfecha y la menos motivante para los trabajadores de la entidad.

Las mujeres consideran la Necesidad Fisiológica como la más importante y la Necesidad de Seguridad como la menos importante, criterio que no es compartido por los hombres; de acuerdo con lo expuesto en la Tabla No. 9, estos consideran como prioridad la

Necesidad de Seguridad, y la menos importante la Necesidad de Afiliación. Lo anterior permite establecer que entre los elementos de mayor trascendencia e importancia para los encuestados se encuentran: estar bien alimentados, descansar y sentirse seguro y satisfacer sus necesidades corporales; y entre los elementos de menor significación se encuentran: establecer relaciones estrechas con los compañeros, agradecerles a los demás y formar parte de grupos y organizaciones.

Se utiliza además la teoría de Alderfer, como se puede comprobar a partir de la Tabla No 10, la los trabajadores de la entidad consideran como la necesidad más importante la Necesidad de Crecimiento cuyo resultado es mayor que la de Relaciones Sociales, evidenciándose el papel que las personas están dándole al logro del potencial individual. No obstante, los trabajadores mantienen el criterio que la Necesidad de Existencia es la más insatisfecha y de más alta motivación, coincide este aspecto con la teoría de Alderfer.

Tabla No 10. Necesidad y orden de insatisfacción (Teoría de Alderfer)

Necesidades (Alderfer)	Mujeres (Puntos)	Orden	Hombres (Puntos)	Orden	Total de Puntos	Orden de Insatisfacción
Existencia	293.5	2	736,5	1	1030	1
Relación Social	292	3	703	3	995	3
Crecimiento	297.5	1	713	2	1010,5	2

1: Más insatisfechos y más alta motivación.

3: Menos insatisfechos y menor motivación.

Las mujeres sostienen la opinión de que la Necesidad de Crecimiento es la más motivante, y luego la Necesidad de Existencia, los hombres consideran como la necesidad de más alta motivación la de Existencia, seguida por la de crecimiento, ambos sexos consideran que la Necesidad de Relación es la menos insatisfecha y de menor motivación.

➤ **Resultados de la encuesta de clima laboral**

El estudio del clima laboral se realiza de manera general y teniendo en cuenta las variables liderazgo y reciprocidad. La encuesta fue aplicada a 73 trabajadores y para su análisis se utilizó la clave descrita en el (Anexo No 32).

Las preguntas correspondientes del uno al nueve pertenecen a la subvariable liderazgo, según los encuestados las afirmaciones que más influyen negativamente a esta subvariable son la 3, 7 y 9, con valores de 20.55% para las dos primeras, donde se plantea que por lo general tienen muchas cosas por hacer y no saben por cual empezar y que al superior solo se le puede decir lo que quiere oír, mientras que el 30.14% está de acuerdo que cuando analizan un problema las posiciones que adoptan algunos de los compañeros no son siempre sinceras. A pesar de ser estas tres afirmaciones la que afectan un poco más al liderazgo, no son consideradas de gran trascendencia en la entidad. El resto de las afirmaciones corresponden a la reciprocidad y en el Anexo No 33 se observa que ninguna afirmación se ve fuertemente afectada, alcanza esta subvariable resultados muy positivos.

Al realizar un análisis del liderazgo, en la tabla No 11 se puede apreciar que el 68.86% de los encuestados lo evalúan de bien, el 19.18% lo ubica en regular y el 10.96% en la categoría de mal; lo que permite establecer que el liderazgo se sitúa en la categoría de bien. Con respecto a la reciprocidad, un gran porcentaje de los encuestados plantean que debe ubicarse en la categoría de bien (71.23%) seguido por un 12.33% que la sitúan en regular y el 16.44% en la categoría de mal; por tanto, esta subvariable obtiene el calificativo de bien.

Tabla # 9 Comportamiento de las subvariables

Subvariables	Bien Enc.	%	Regular Enc.	%	Mal Enc.	%
Liderazgo	51	68.86	14	19.18	8	10.96
Reciprocidad	52	71.23	9	12.33	12	16.44

Enc: Encuestados

Al lograr estas dos subvariables, la evaluación de bien, donde obtienen un valor de 4 puntos; el clima laboral alcanza también una puntuación de 4 y se cataloga de la misma manera (bien). Se puede concluir entonces que el clima laboral no constituye una causa del deficiente aprovechamiento del capital humano.

➤ **Resultados de la encuesta de conflicto intragrupal.**

Para realizar este análisis se tienen en cuenta los factores que pueden favorecer la aparición de conflictos intragrupal, las posibles respuestas quedan ubicadas en: afecta muy poco, afecta poco, afecta en alguna medida y afecta mucho. La encuesta se aplicó a

un total de 73 trabajadores, se expone a continuación el comportamiento de los factores cuyos resultados son más significativos y que aparecen reflejados en el Anexo No 34:

- La forma que se utiliza para dirigir constituye un factor que generalmente propicia la aparición de conflictos intragrupalos pues el 43.84% de los encuestados considera que afecta en alguna medida.
- El 46.58% considera que el sistema de estimulación empleado en la entidad genera conflictos; o sea, afecta en cierta medida.
- El 45.21% de las personas encuestadas perciben que en la entidad la distribución de los recursos escasos condiciona de alguna forma la aparición de conflictos.
- El salario que se recibe no satisface de manera óptima las necesidades de los trabajadores (38.36%), convirtiéndose en un factor que determina la aparición de conflictos dentro del colectivo laboral.

Existen otros factores que no inciden de forma significativa en la aparición de conflicto:

- Las creencias religiosas con un 84.93% a favor.
- El color de la piel que afecta muy poco con un valor positivo de 97.26%.
- El sexo con un 95.89% de trabajadores encuestados que consideran que no es un factor propicio que genere conflictos.
- La cultura de la empresa cuyo resultado arrojó un valor positivo de 69.86%.

Repercuten poco de igual manera: las relaciones entre compañeros, la cultura y la manera en que se organiza la empresa, el grado de escolaridad, la experiencia laboral y la participación en la toma de decisiones.

Al realizar el análisis de la pregunta II del cuestionario se evidencia que los conflictos generalmente se manifiestan entre Jefe-Subordinado con un 47.95% de los encuestados a favor, el 10.96% consideran que suelen establecerse entre subordinado-subordinado mientras que el 35.62% opinan que se pueden establecer conflictos entre ambos. Es válido aclarar que el 5.48% no considera la aparición de conflictos como un problema de la entidad.

Etapas III Diagnóstico Estratégico.

Paso 1. Técnicas a utilizar.

En este paso se formuló la misión y la visión de la unidad organizativa de Recursos Humanos y se realizó un diagnóstico estratégico que permitió identificar y evaluar las principales fortalezas y debilidades organizativas, así como las amenazas y oportunidades del entorno que pueden influir sobre los resultados de la organización.

➤ Misión:

“Dotar a la organización de un personal comprometido, caracterizado por elevados valores éticos y morales, que favorezcan y garanticen la calidad y la eficacia en el desempeño”.

➤ Visión:

“Somos líder por excelencia en la gestión del capital humano, tenemos como premisa fundamental el alto grado de profesionalidad y competitividad de nuestros trabajadores”.

➤ Diagnóstico Estratégico.

Para el diagnóstico estratégico se utilizaron técnicas matriciales, tales como la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI) y la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE). La identificación de estos factores se muestra a continuación:

Fortalezas:

- 1) Personal calificado y comprometido.
- 2) Bajos índices de fluctuación.
- 3) Excelente capacitación y preparación del personal.
- 4) Buenas condiciones de trabajo.
- 5) Motivación.
- 6) Clima laboral.
- 7) Buena atención al hombre.
- 8) Colectivo laboral dispuesto a superarse.

Debilidades

- 1) Cierta grado de insatisfacción.
- 2) No se utilizan los profesiogramas.
- 3) Falta de completamiento de la plantilla.
- 4) Proceso de evaluación de los trabajadores no es el más correcto.
- 5) No existe relación de trabajo entre los departamentos.

Oportunidades

- 1) Colaboración de centros educacionales en la capacitación del personal.
- 2) Ofertas de trabajos menos atractivas.
- 3) Posibilidad de diseñar su propio sistema de gestión del capital humano a través de la familia de normas 3000.
- 4) Facilidades de preparación del personal en centros de desarrollo gerencial.
- 5) Desarrollo de las técnicas de gestión del capital humano.

Amenazas

- 1) Envejecimiento paulatino de la población.
- 2) Ofertas de empleos más cercanos al perímetro de la ciudad.
- 3) Carencia de recursos materiales y equipamiento.
- 4) Desfase entre la idoneidad de los trabajadores en la bolsa de empleo y las exigencias ocupacionales.

A partir de la identificación de las principales fortalezas y debilidades que predominan en la unidad organizativa de Recursos Humanos se confeccionó la Matriz de Evaluación de Factores Internos (Anexo No 35) cuyo resultado total ponderado fue de 2.84, lo que demuestra que el ambiente interno en que se desarrolla la Sucursal es favorable como efecto del predominio de las fortalezas, o sea, las fortalezas influyen en una mayor proporción en el logro de mejores resultados. Entre ellas se destacan: buenas condiciones de trabajo, buen clima laboral, buena atención al hombre y motivación.

Se elaboró además la Matriz de Evaluación de Factores Externos (Anexo No 36) a partir de las oportunidades y amenazas identificadas. El análisis de los datos arrojados por esta matriz, cuyo resultado total ponderado fue de 2.72, manifiesta que la organización de desenvuelve en una situación externa ligeramente favorable con una superioridad de oportunidades que pueden ser aprovechadas para hacerle frente a las amenazas del entorno. Entre las más significativas se destacan: colaboración de centros educacionales en la capacitación del personal, ofertas de trabajos menos atractivas, posibilidad de diseñar su propio sistema de gestión del capital humano a través de la familia de normas 3000 y desarrollo de las técnicas de gestión del capital humano.

Una vez analizados los resultados del diagnóstico estratégico de la Sucursal; se procede a la confección de la Matriz DAFO (Ver Anexo No 37) y la Matriz Interna – Externa (Ver Anexo No 38), como las principales herramientas para la búsqueda y diseño de las mejores estrategias para la organización; y lograr el máximo cumplimiento de los objetivos de la entidad.

Aprovechando las principales fortalezas y oportunidades para eliminar las debilidades y eludir el impacto de las amenazas, se confeccionó la Matriz DAFO. Se tiene en cuenta que la entidad se sitúa en el cuadrante FO, por lo que debe seguir estrategias ofensivas, con el objetivo de utilizar sus fortalezas y aprovechar sus debilidades. Las estrategias a llevar a cabo en este cuadrante son:

- 1) Diseñar nuevos planes de capacitación que permitan enriquecer los conocimientos de todos los trabajadores en el tema de capital humano.

- 2) Establecer un programa mensual de intercambio entre la universidad y los trabajadores de la empresa, donde se puedan debatir temas de actualidad.
- 3) Efectuar programas de formación y superación para los trabajadores y directivos, en dependencia de las exigencias del puesto que ocupen.
- 4) Perfeccionar los resultados en la gestión integrada del capital humano a partir de la implementación y consolidación de la familia de normas cubanas 3000.
- 5) Desplegar un conjunto de acciones que promuevan la iniciativa y creatividad del personal a partir de su alto nivel profesional.
- 6) Garantizar las condiciones óptimas de trabajo que le permita a la entidad conservar un personal comprometido con los resultados que se planifiquen.
- 7) Gestionar cursos de superación en los centros de estudios gerenciales afines al puesto que ocupa cada trabajador.
- 8) Convertir en un atractivo, la excelente atención al hombre y las buenas condiciones de trabajo, para mantener un personal satisfecho y motivado.
- 9) Motivar a los trabajadores mediante el reconocimiento sistemático de su desempeño y productividad.
- 10) Potenciar al máximo la preparación de los cuadros de dirección que aseguren la identificación y el compromiso de los mismos con los objetivos de la compañía.

Para la elaboración de la Matriz Interna – Externa se utilizó los valores ponderados de las Matrices de Evaluación de Factores Internos y Externos de la entidad. El análisis de esta matriz manifiesta que la Sucursal Holguín, Almacenes Universales S.A. debe seguir estrategias de resistencia. Por tanto la entidad debe trazarse estrategias que le permitan colocarse en los cuadrantes de crecimiento y desarrollo, mediante la utilización eficiente y adecuada del capital humano, conservando los buenos resultados logrados en su gestión.

Conclusiones



Culminado el proceso investigativo a partir del procedimiento seleccionado que tuvo como objetivo fundamental realizar el análisis de los niveles de aprovechamiento del capital humano, se concluye:

- En la empresa no existe un óptimo aprovechamiento del capital humano debido a que el proceso de evolución de los trabajadores no es el más correcto, carencia de recursos materiales y equipamientos, no existe una relación estrecha de trabajo entre las unidades organizativas, cierto grado de desmotivación, falta de completamiento de la plantilla y no se utilizan los profesiogramas.
- El inventario de personal arrojó los siguientes resultados: el mayor porcentaje de trabajadores pertenecen al sexo masculino, el rango de edad que predomina es de 26 a 35 años; así como, el nivel cultural que prevalece en la entidad es 12 grado. El mayor porcentaje del personal está vinculado directamente con los servicios que se prestan, el índice de jerarquización es favorable y el porcentaje de profesionales es bajo.
- Los indicadores de trabajo y salario no tienen un comportamiento estable en los tres años: los ingresos fueron incrementando su monto de un año a otro, la correlación salario medio fue aceptable en el 2007, mientras que en los años 2008 y 2009 fue desfavorable; el gasto de salario por peso de valor agregado el 2007 disminuye, situación favorable para la empresa, en el año 2008 se obtienen resultados iguales a los planificados, mientras que en el 2009 este indicador se sobrecumple con respecto al año anterior.
- El índice de utilización y ausencias se muestran favorables en los tres años, mientras el índice de aprovechamiento de la jornada laboral presentó valores muy bajos. Por otra parte el índice de ausentismo se comporta negativamente en el año 2008, no siendo así en los restantes años analizados.
- El estudio de la motivación y la satisfacción laboral, demuestran que estas variables obtuvieron la calificación de bien y excelente respectivamente,

mientras que el clima laboral imperante en la entidad se calificó de bien, por alcanzar el liderazgo y la reciprocidad resultados positivos.

- Según la teoría de Maslow, la necesidad más insatisfecha y de mayor motivación para los trabajadores es la fisiológica y la necesidad más satisfecha y de menor motivación es la de afiliación mientras que el estudio de la teoría de Alderfer evidencia que la necesidad de mayor motivación es la de existencia y la de menor motivación es la de relación social.
- Los principales factores propiciadores de conflicto son: el sistema de estimulación, el salario que reciben, la distribución de los recursos escasos y la forma que se utiliza para dirigir.
- La situación interna de la unidad organizativa de Recursos Humanos es favorable con predominio de las fortalezas, el diagnóstico externo mostró una situación favorable existiendo un predominio de las oportunidades.
- Los resultados de la Matriz DAFO conlleva a la entidad a seguir estrategias del cuadrante FO, o sea, estrategias ofensivas; utilizando sus fortalezas y aprovechando las oportunidades que le brinda el entorno.
- El análisis de la Matriz Interna-Externa revela que la entidad debe de seguir estrategias de Resistencia.

Recomendaciones



Teniendo en cuenta los problemas detectados en el transcurso de la investigación, y con el objetivo de eliminar los mismos para lograr un mejor desempeño de la entidad, se proponen las siguientes recomendaciones:

- Realizar sistemáticamente estudios sobre el aprovechamiento del capital humano y de esta manera fortalecer la eficiencia y eficacia del área de recursos humanos y por ende la de la empresa en general.
- Incentivar a los trabajadores en el cumplimiento de las metas trazadas por la organización y de esta manera obtener resultados satisfactorios.
- Establecer internamente un proceso de evaluación del desempeño mensual, para conocer el nivel real del desempeño de los trabajadores.
- Gestionar con los centros educacionales correspondientes cursos de capacitación que incrementen la preparación de los trabajadores en el tema de capital humano.
- Promover un conjunto de actividades encaminadas a consolidar las relaciones profesionales entre las áreas de trabajo.
- Implementar las estrategias del cuadrante Fortalezas – Oportunidades en que se ubica la empresa para consolidar la situación existente en el Sistema de Gestión de Capital Humano.
- Que el trabajo elaborado se utilice como material de consulta a nivel de Sucursal y para futuras investigaciones sobre el tema.

Referencias Bibliográficas



- ¹ Morales Cartaya, Alfredo. (2009) *Capital Humano. Hacia un sistema de gestión en la empresa cubana*. La Habana, Editora Política, pp. 52
- ² Ídem pp. 86
- ³ NC. 3000:2007 Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano—Vocabulario.
- ⁴ Primera graduación de la Escuela Latinoamericana de Medicina, La Habana, 20 de agosto 2005.
- ⁵ *Implicaciones sociales del insuficiente aprovechamiento del capital humano en el sistema empresarial*. Disponible en: <http://implicacionessocialesv.blogspot.com>.
- ⁶ Gaceta Laboral: Revista del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, Artículo: *Retener el capital humano. Gestión esencial en la empresa del S XXI*, No 17/ 2007. pp. 48-56.
- ⁷ NC. 3000:2007 Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano—Vocabulario.
- ⁸ Estrada Mancebo, Sara Iris. *Análisis del Aprovechamiento del capital humano en la Empresa Semillas Varias de Holguín*. Trabajo de Diploma. Universidad de Holguín. 2009, pp. 14.
- ⁹ *Que potenciar para propiciar el desarrollo organizacional*. Disponible en: <http://www.psicologiacientifica.com/bv/psicologia>.
- ¹⁰ Ídem.
- ¹¹ Robbins, S. (2005). *Comportamiento Organizacional. Teoría y práctica*. La Habana, Editora Félix Varela, pp. 143
- ¹² Stoner James, A Freeman. (2007). *Administración Parte II*. La Habana, Editorial Félix Varela, pp.475
- ¹³ Robbins, S. (2007). *Fundamentos de Comportamiento Organizacional* .La Habana, Editora Félix Varela, pp. 53
- ¹⁴ Compendio Metodológico sobre Política laboral y salarial. Proyección estratégica y utilización de la fuerza de trabajo, Instrumento de apoyo al perfeccionamiento empresarial. Instituto de estudios e investigaciones del trabajo 2000, pp. 108
- ¹⁵ Robbins, S. (2007). *Fundamentos de Comportamiento Organizacional* .La Habana, Editora Félix Varela, pp. 182

Bibliografía



- 1) Aguilera Simón, Ana Delia: *Análisis del Aprovechamiento del Capital Humano en la Empresa Molinera-Confitera de Holguín*, Trabajo de Diploma, Universidad de Holguín, 2009
- 2) Alhama Belamaric, R: *El trabajo por turnos*, Editorial Ciencias Sociales, La Habana, 1987.
- 3) Carralero Portelles, Yordanka.: *Análisis del Aprovechamiento del Capital Humano en la UEB de la ECOPP de Holguín*, Trabajo de Diploma, Universidad de Holguín, 2008.
- 4) Chiavenato, Idalberto: *Administración de los Recursos Humanos*, t. I, Editorial Atlas, México, 1990.
- 5) Compendio Metodológico sobre Política laboral y salarial. Proyección estratégica y utilización de la fuerza de trabajo, Instrumento de apoyo al perfeccionamiento empresarial. Instituto de estudios e investigaciones del trabajo, 2000.
- 6) Cuesta Santos, A.: *Tecnología de Gestión de Recursos Humanos*, Edición Academia, La Habana, 1999.
- 7) _____: *Organización del trabajo y Psicología social*, La Habana, Editorial de Ciencias Sociales, 1990.
- 8) Davis, K., Johnw Newstrom: *El comportamiento Humano en el Trabajo. Comportamiento Organizacional*, Séptima Edición, México, 1988.
- 9) Decreto No. 281 “*Reglamento para la Implantación y Consolidación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Estatal*”, Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros, 2007.
- 10) Estrada Mancebo, Sara Iris: *Análisis del Aprovechamiento del capital humano en la Empresa Semillas Varias de Holguín*, Trabajo de Diploma, Universidad de Holguín., 2009.
- 11) Gaceta Laboral: Revista del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, Artículo: *Capital Humano: Fuerza decisiva del desarrollo*, pp. 31-34. No 8/ 2004.
- 12) Gaceta Laboral: Revista del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, Artículo: *Retener el capital humano. Gestión esencial en la empresa del S XXI*, No 17/ 2007.

- 13)** García Schweret, Pablo: *Motivación hacia el trabajo y necesidades*, Editorial Científico Técnica, La Habana, 1981.
- 14)** Hernández Silva, Frank E: *Conocimiento organizacional: la gestión de los recursos y el capital humano*. Disponible en: <http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol14106/aci03106.htm>.
- 15)** Implicaciones sociales del insuficiente aprovechamiento del capital humano en el sistema empresarial. Disponible en: <http://implicacionessocialesv.blogspot.com>.
- 16)** Menguzzatto, M.: *La Dirección Estratégica de la Empresa. Un enfoque innovador del Management*, La Habana, Edición del Ministerio de Educación Superior, S.P.I. 1995.
- 17)** Morales Cartaya, Alfredo: *Capital Humano. Hacia un sistema de gestión en la empresa cubana*, Editora Política, La Habana, 2009.
- 18)** Norma Cubana 3000:2007: Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano-Vocabulario, Primera Edición, Mayo 2007.
- 19)** Norma Cubana 3001:2007: Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano-Requisitos, Primera Edición, Mayo 2007.
- 20)** Norma Cubana: 3002: 2007 Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano-Implementación.
- 21)** Resolución Económica del V Congreso del Partido, Editora Política, La Habana, 1997.
- 22)** Robbins, S.: *Fundamentos de Comportamiento Organizacional*, Editora Félix Varela, La Habana, 2007.
- 23)** Rosa, Roger: *El trabajo por turnos en lenguaje sencillo*. Disponible en: <http://www.cdc.gov/niosh/pdfs/97-145.pdf>.
- 24)** Santiesteban Ramírez, Daymaris: *Análisis del Aprovechamiento del Capital Humano en la Empresa Agroindustrial de Cítricos de Banes*, Trabajo de Diploma, Universidad de Holguín, 2008.
- 25)** Stoner James, A Freeman: *Administración*, Quinta Edición, parte II, Editora Félix Varela, La Habana, 2007.
- 26)** Tabloide especial del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. Documento para la preparación de dirigentes administrativos en materia de productividad, organización del trabajo, sistemas de pago y evaluación del desempeño. Parte 1/2007
- 27)** Zaragoitia Alonso, Margarita: *La formación en Gestión de Recursos Humanos: factor clave para la Administración Pública de hoy*. Disponible en: <http://www.clad.org.ve>.

28) Ordóñez de Pablos, Patricia: *"Indicadores de Capital Humano en empresas pioneras en medición de recursos intangibles. Un estudio de caso"*.

Disponible en: www.gestiondelconocimiento.com.

29) Velázquez Zaldívar, Reynaldo: *Temas de Gestión de Recursos Humanos. Modelos Contemporáneos de Gestión de los Recursos Humanos*, Holguín, 2000.

Sitios Web.

1) *Implicaciones sociales del insuficiente aprovechamiento del capital humano en el sistema empresarial*. Disponible en: <http://implicacionessocialesv.blogspot.com>.

2) *¿Que es el capital humano?*. Disponible en: <http://www.revistainterforum.com/espanol/articulos/022502negocios.html>.

3) *Que potenciar para propiciar el desarrollo organizacional*. Disponible en: <http://www.psicologiacientifica.com/bv/psicologia>.

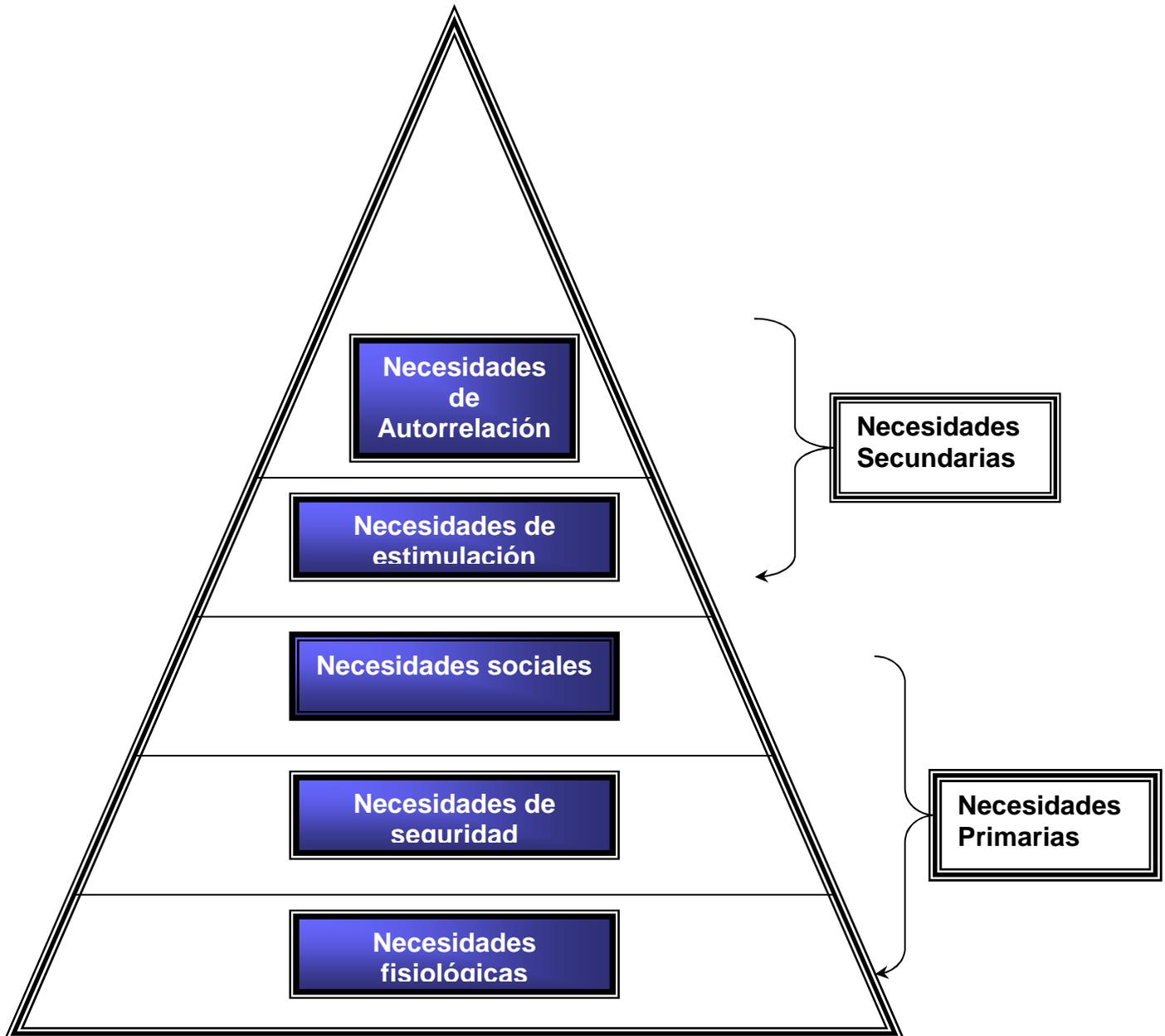
4) *La satisfacción Laboral*. Disponible en: <http://sisbib.unmsm.edu.pe>.

5) *La motivación*. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/canales5/rrhh/amotici.htm/ing>.

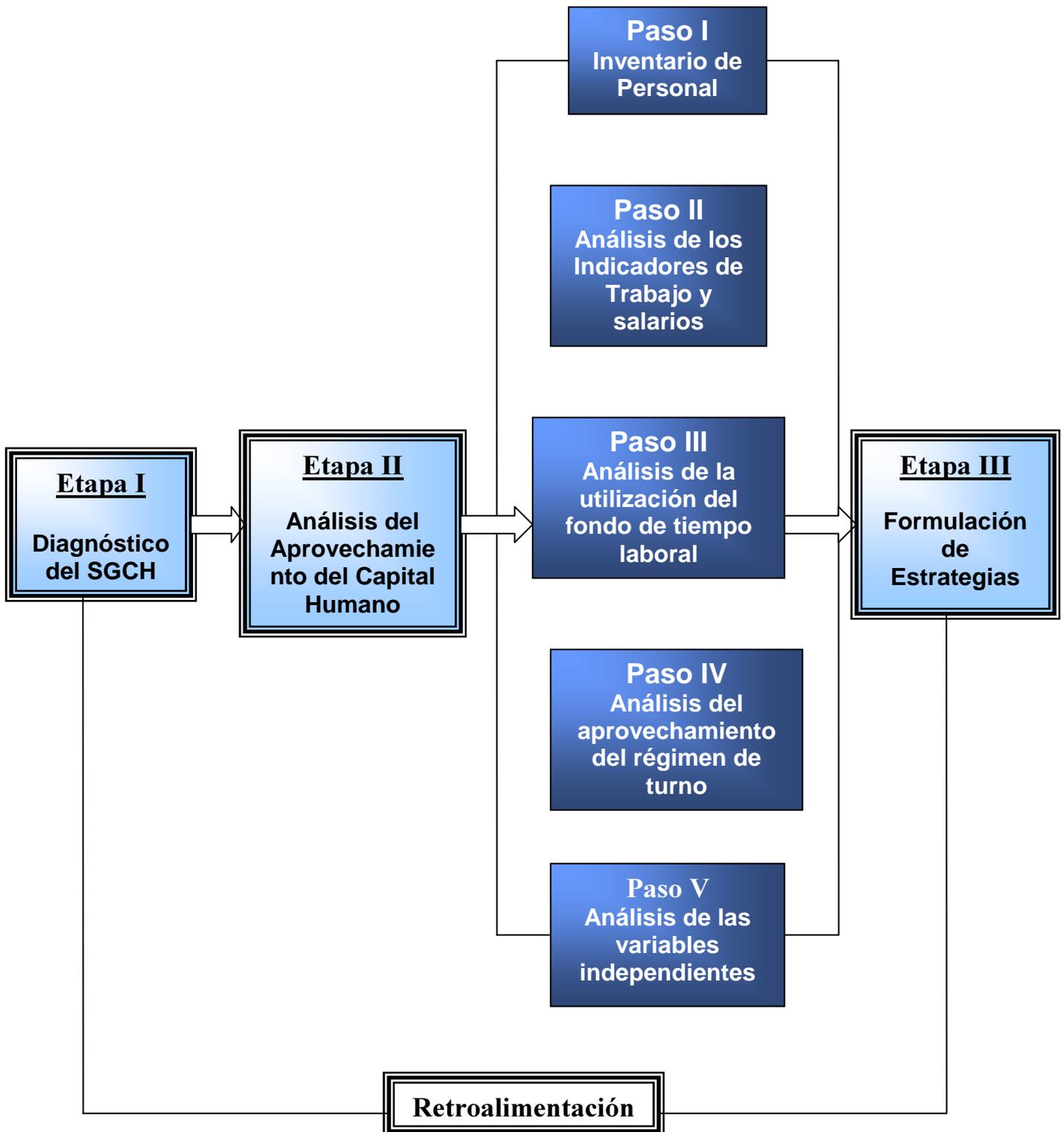
Anexos



ANEXO No 1: TEORÍA DE LAS NECESIDADES DE MASLOW.



ANEXO No 2: PROCEDIMIENTO PARA EL ANÁLISIS DEL APROVECHAMIENTO DEL CAPITAL HUMANO



ANEXO No 3: MATRIZ DE PONDERACIONES DE CAUSAS.

<div style="text-align: right;">Expertos</div> <div style="text-align: left;">Causas</div>	E₁	E₂	E₃	E₄	E₅	E₆	E₇	E₈	R_J
1.									
2.									
3.									
4.									
5.									
6.									
7.									
8.									
9.									

ANEXO No 4: ENCUESTA MÚLTIPLE

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

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

I- 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. Escoja una respuesta

1. ¿Es usted?

a) Mujer _____ b) Hombre _____

2. Señale su edad:

a) Menos de 18____ b) Entre 18 a 25____ c) Entre 26 a 35_____

d) Entre 36 a 45____ e) Entre 46 a 55____ f) Entre 56 a 65

g) Mayor de 65 años_____

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

a) Directivos____ b) Técnicos c) Administrativos _____

d) Personal de servicio____ e) Operario_____

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

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

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

g) Más de 10años_____

II- En cuanto a la 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 en el colectivo?					
¿El salario que recibe por su trabajo, le permite satisfacer sus necesidades personales?					
¿Su salario está de acuerdo con la actividad que realiza?					
¿Cuándo plantea un criterio es escuchado por la dirección?					
El ambiente de trabajo ¿le ofrece seguridad, las áreas están debidamente protegidas?					
La comunicación en su área la considera.					

ANEXO No 5 ENCUESTA SOBRE CLIMA LABORAL

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

Califique en verdadero o falso las informaciones siguientes, según se manifiesten en su centro laboral.

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

Muchas Gracias, por su colaboración.

ANEXO No 6: ENCUESTA DE IDENTIFICACIÓN DE CONFLICTOS

Compañero(a):

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

I- A continuación proponemos una serie de elementos, marque con una X cuáles de ellos usted considera que están propiciando la aparición de conflictos intragrupal en su grupo de trabajo y en qué medida esto ha afectado los resultados grupales:

1. Afecta muy poco. 2. Afecta poco 3. Afecta en alguna medida. 4. Afecta mucho.

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

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

Jefe –Subordinado.

Subordinado-Subordinado.

Ambos.

ANEXO No 7: 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 por su colaboración.

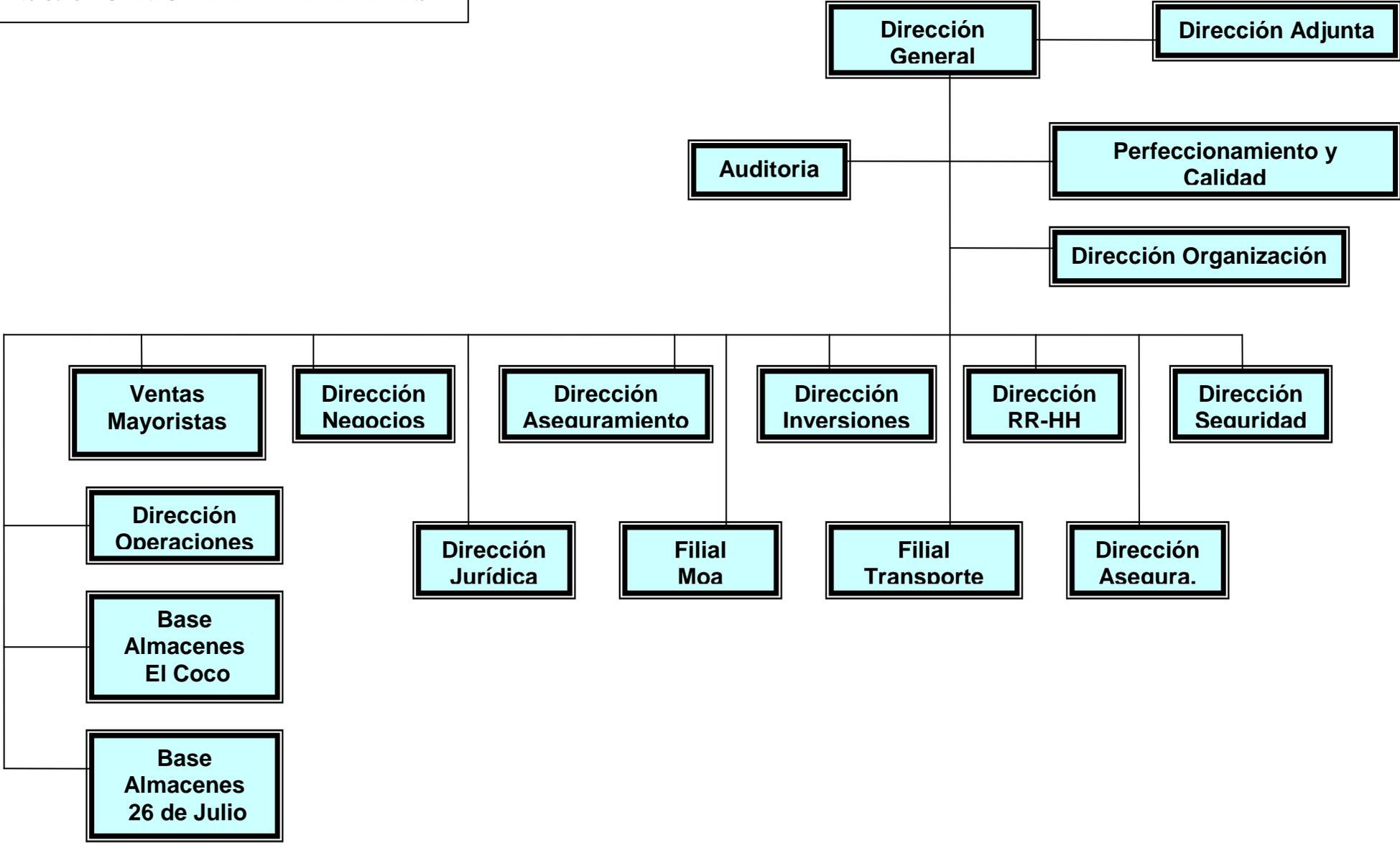
Edad: Sexo: Categoría Ocupacional:

Años trabajados en la entidad:

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

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

ANEXO No 8: ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA



ANEXO No 9: ENCUESTA PARA DETERMINAR EL COEFICIENTE DE COMPETENCIA DE EXPERTOS

Estimado colega:

Usted ha sido seleccionado como un posible experto acerca de la relevancia del tema "Análisis de Aprovechamiento del Capital Humano", sobre el cual se aplicará una metodología para el análisis de las causas que generan el bajo aprovechamiento de capital humano en la sucursal Holguín, Almacenes Universales S.A. de Holguín, y se formularán estrategias que contribuyan a su incremento.

Antes de completar la encuesta de criterio de expertos, quisiéramos determinar su competencia en el área antes mencionada de modo tal que pudiéramos reforzar la validez del instrumento de investigación.

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

Datos generales del encuestado

Nombre y Apellidos:

¿Ocupa algún cargo? Sí — No —

En caso de sí, diga cuál es.

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

Aprovechamiento del Capital Humano. Observe que en la escala que presentamos, su conocimiento va de 0 a 10. Es decir, su conocimiento acerca del tema crece de 0 a 10.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

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

Fuentes de argumentación	Alto	Medio	Bajo
Mis propios análisis teóricos.			
Mi propia experiencia como trabajador			
Su conocimiento del estado actual del problema en la empresa			
Estudios Realizados sobre el tema			
Su conocimiento del estado actual del problema a nivel nacional			

ANEXO No 10: PROCESAMIENTO DE LOS EXPERTOS.

EXPERTO #	G.C.I.	FUENTES DE ARGUMENTACION				
		F1	F2	F3	F4	F5
1	8	1	1	1	2	2
2	10	1	1	1	1	1
3	6	2	2	2	2	2
4	5	2	2	2	2	2
5	5	2	2	2	2	2
6	8	2	2	2	3	2
7	4	2	2	3	3	1
8	8	2	2	2	3	2
9	6	2	1	2	2	2
10	5	2	2	2	2	2
11	9	1	2	2	2	2
12	7	2	1	2	3	3
13	8	1	1	1	2	2
14	6	2	2	2	2	2
15	7	2	1	2	3	3
16	5	2	2	2	3	2
17	4	2	2	2	3	1
18	5	2	1	2	3	1
19	9	2	2	3	3	2
20	8	2	1	2	3	1
21	8	1	1	2	2	1
22	7	2	1	1	2	1
23	9	2	2	2	2	2
24	8	2	1	2	1	2
25	9	2	2	2	2	2
26	4	1	2	3	3	2
27	5	2	2	2	2	2
28	8	3	2	1	3	2
29	8	2	2	2	3	2
30	6	2	1	1	2	1

LEYENDA:

- G.C.I: grado de conocimiento e información, escala: 1,2,...10 (Pregunta II, Anexo No 9)
- F1, F2,... FN: Fuentes de Argumentación.
- Valores 1, 2, 3 según alto, medio y bajo.

ANEXO No 11: RESULTADO DEL MÉTODO DE EXPERTOS

EXPERT. #	KC	KA	K		F1	F2	F3	F4	F5
1	0,8	0,85	0,825	COMPETENCIA ALTA	0,2	0,4	0,05	0,04	0,16
2	1	0,9	0,95	COMPETENCIA ALTA	0,2	0,4	0,05	0,05	0,2
3	0,6	0,72	0,66	COMPETENCIA MEDIA	0,16	0,32	0,04	0,04	0,16
4	0,5	0,72	0,61	COMPETENCIA MEDIA	0,16	0,32	0,04	0,04	0,16
5	0,5	0,72	0,61	COMPETENCIA MEDIA	0,16	0,32	0,04	0,04	0,16
6	0,8	0,705	0,7525	COMPETENCIA MEDIA	0,16	0,32	0,04	0,025	0,16
7	0,4	0,73	0,565	COMPETENCIA MEDIA	0,16	0,32	0,025	0,025	0,2
8	0,8	0,705	0,7525	COMPETENCIA MEDIA	0,16	0,32	0,04	0,025	0,16
9	0,6	0,8	0,7	COMPETENCIA MEDIA	0,16	0,4	0,04	0,04	0,16
10	0,5	0,72	0,61	COMPETENCIA MEDIA	0,16	0,32	0,04	0,04	0,16
11	0,9	0,76	0,83	COMPETENCIA ALTA	0,2	0,32	0,04	0,04	0,16
12	0,7	0,725	0,7125	COMPETENCIA MEDIA	0,16	0,4	0,04	0,025	0,1
13	0,8	0,85	0,825	COMPETENCIA ALTA	0,2	0,4	0,05	0,04	0,16
14	0,6	0,72	0,66	COMPETENCIA MEDIA	0,16	0,32	0,04	0,04	0,16
15	0,7	0,725	0,7125	COMPETENCIA MEDIA	0,16	0,4	0,04	0,025	0,1
16	0,5	0,705	0,6025	COMPETENCIA MEDIA	0,16	0,32	0,04	0,025	0,16
17	0,4	0,745	0,5725	COMPETENCIA MEDIA	0,16	0,32	0,04	0,025	0,2
18	0,5	0,825	0,6625	COMPETENCIA MEDIA	0,16	0,4	0,04	0,025	0,2
19	0,9	0,69	0,795	COMPETENCIA MEDIA	0,16	0,32	0,025	0,025	0,16
20	0,8	0,825	0,8125	COMPETENCIA ALTA	0,16	0,4	0,04	0,025	0,2
21	0,8	0,88	0,84	COMPETENCIA ALTA	0,2	0,4	0,04	0,04	0,2
22	0,7	0,85	0,775	COMPETENCIA MEDIA	0,16	0,4	0,05	0,04	0,2
23	0,9	0,72	0,81	COMPETENCIA ALTA	0,16	0,32	0,04	0,04	0,16
24	0,8	0,81	0,805	COMPETENCIA ALTA	0,16	0,4	0,04	0,05	0,16
25	0,9	0,72	0,81	COMPETENCIA ALTA	0,16	0,32	0,04	0,04	0,16
26	0,4	0,73	0,565	COMPETENCIA MEDIA	0,2	0,32	0,025	0,025	0,16
27	0,5	0,72	0,61	COMPETENCIA MEDIA	0,16	0,32	0,04	0,04	0,16
28	0,8	0,655	0,7275	COMPETENCIA MEDIA	0,1	0,32	0,05	0,025	0,16
29	0,8	0,705	0,7525	COMPETENCIA MEDIA	0,16	0,32	0,04	0,025	0,16
30	0,6	0,85	0,725	COMPETENCIA MEDIA	0,16	0,4	0,05	0,04	0,2

CANTIDAD DE EXPERTOS CON COMPETENCIA ALTA	9
CANTIDAD DE EXPERTOS CON COMPETENCIA MEDIA	21
CANTIDAD DE EXPERTOS CON COMPETENCIA BAJA	0

LEYENDA:

- Kc: coeficiente de conocimiento o información que tiene el experto acerca del problema calculado sobre la base de la valoración del propio experto en una escala de 0 a 10 y multiplicado por 0.1

- K_a : el coeficiente de argumentación o fundamentación de los criterios del experto determinado como resultado de la suma de los puntos alcanzados a partir de una tabla patrón.
- K : competencia de los expertos ($K = \frac{1}{2} (K_c + k_a)$). A partir de la determinación del coeficiente de competencia (K) se pueden clasificar la competencia de los posibles expertos en:
 - $0.8 \leq K \leq 1 \Rightarrow$ alta
 - $0.5 \leq K < 0.8 \Rightarrow$ K media
 - $0 \leq K < 0.5 \Rightarrow$ K baja

ANEXO No 12: ENCUESTA PARA CONOCER EL ESTADO DEL APROVECHAMIENTO DEL CAPITAL HUMANO EN LA SUCURSAL ALMACENES UNIVERSALES S.A. DE HOLGUÍN.

Estimado colega:

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

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

- a) Sí**
- b) No**

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

- a) ___ No existe un proceso para seleccionar el personal en la empresa.
- b) ___ No están confeccionados los profesiogramas.
- c) ___ No cuentan con un inventario de personal.
- d) ___ No se recluta el número de candidatos suficientes para ocupar los puestos de trabajo.
- e) ___ El personal que se selecciona generalmente no es el más idóneo para ocupar los puestos de trabajo.
- f) ___ El proceso de evaluación de los trabajadores no es el más correcto.
- g) ___ Existe carencia en cuanto a los recursos materiales y equipamientos.
- h) ___ Falta de comunicación entre directivos y subordinados.
- i) ___ Problemas de atención al hombre.
- j) ___ Desmotivación por los resultados del trabajo.
- k) ___ Malas condiciones de trabajo.
- l) ___ Alto nivel de fluctuación.
- m) ___ No se estimula a los trabajadores de forma moral y material.
- n) ___ El salario no se corresponde con el esfuerzo realizado.
- o) ___ No existen reservas de cuadros.
- p) ___ No hay nuevas plazas.
- q) ___ Pobre superación y capacitación de los trabajadores.
- r) ___ Hay un bajo nivel de desarrollo en la empresa.
- s) ___ Se desconoce el motivo real por el cual las personas se marchan de la empresa.

Muchas gracias por su tiempo y cooperación

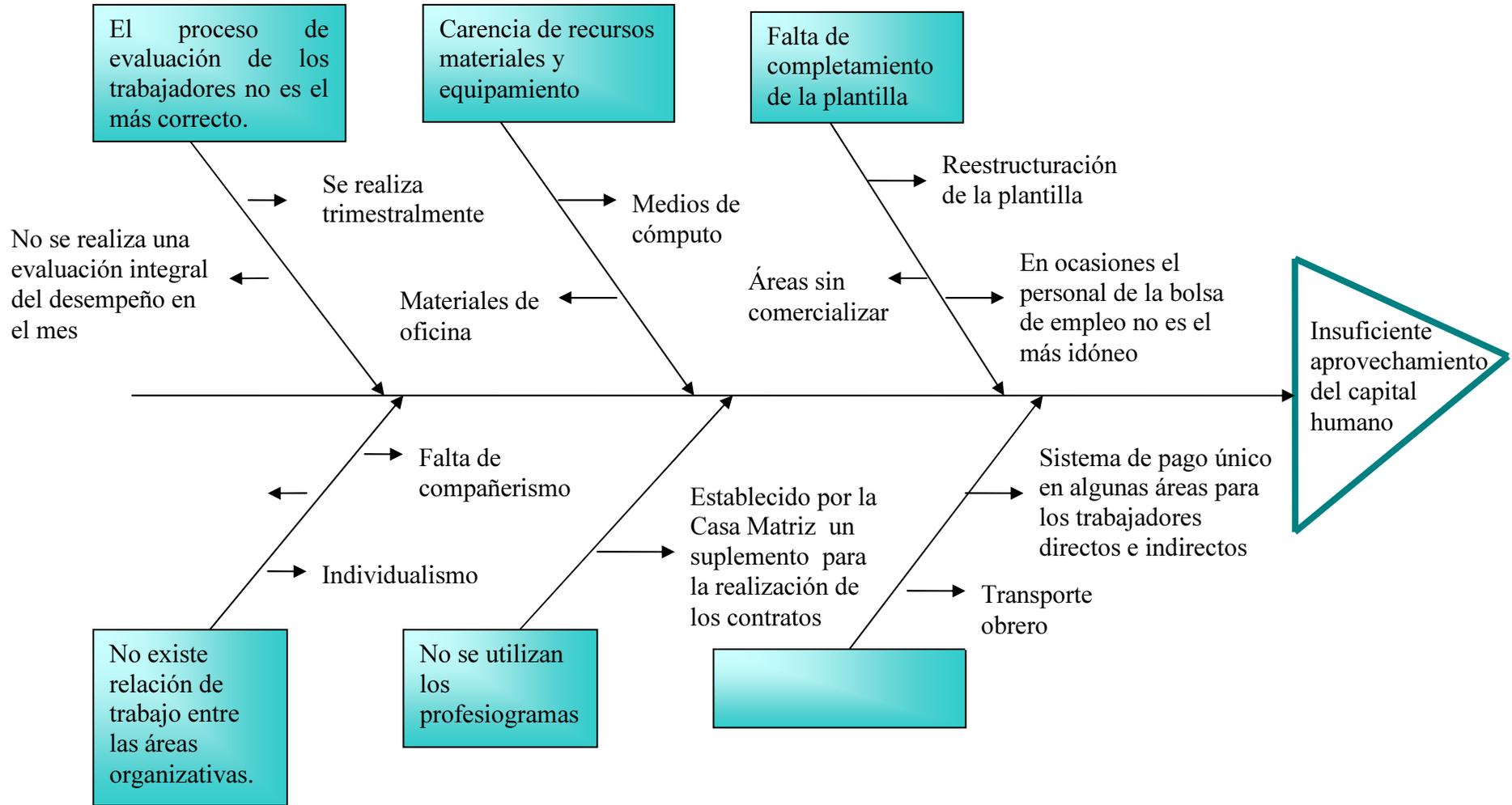
ANEXO No 13: MATRIZ DE PONDERACIONES DE CAUSAS

Expertos Causas	E ₁	E ₂	E ₃	E ₄	E ₅	E ₆	E ₇	R _J
1. No existe una relación estrecha de trabajo entre los departamentos.	3	3	3	3	2	4	3	21
2. Cierta grado de desmotivación.	4	4	4	3	5	4	4	28
3. Carencia en cuanto algún recurso material y equipamientos.	3	2	2	2	1	2	2	14
4. Falta de completamiento de la plantilla.	5	5	5	5	4	6	5	35
5. El proceso de evolución de los trabajadores no es el más correcto.	1	1	1	1	1	2	1	8
6. No se utilizan los profesiogramas	6	6	6	6	6	5	6	41

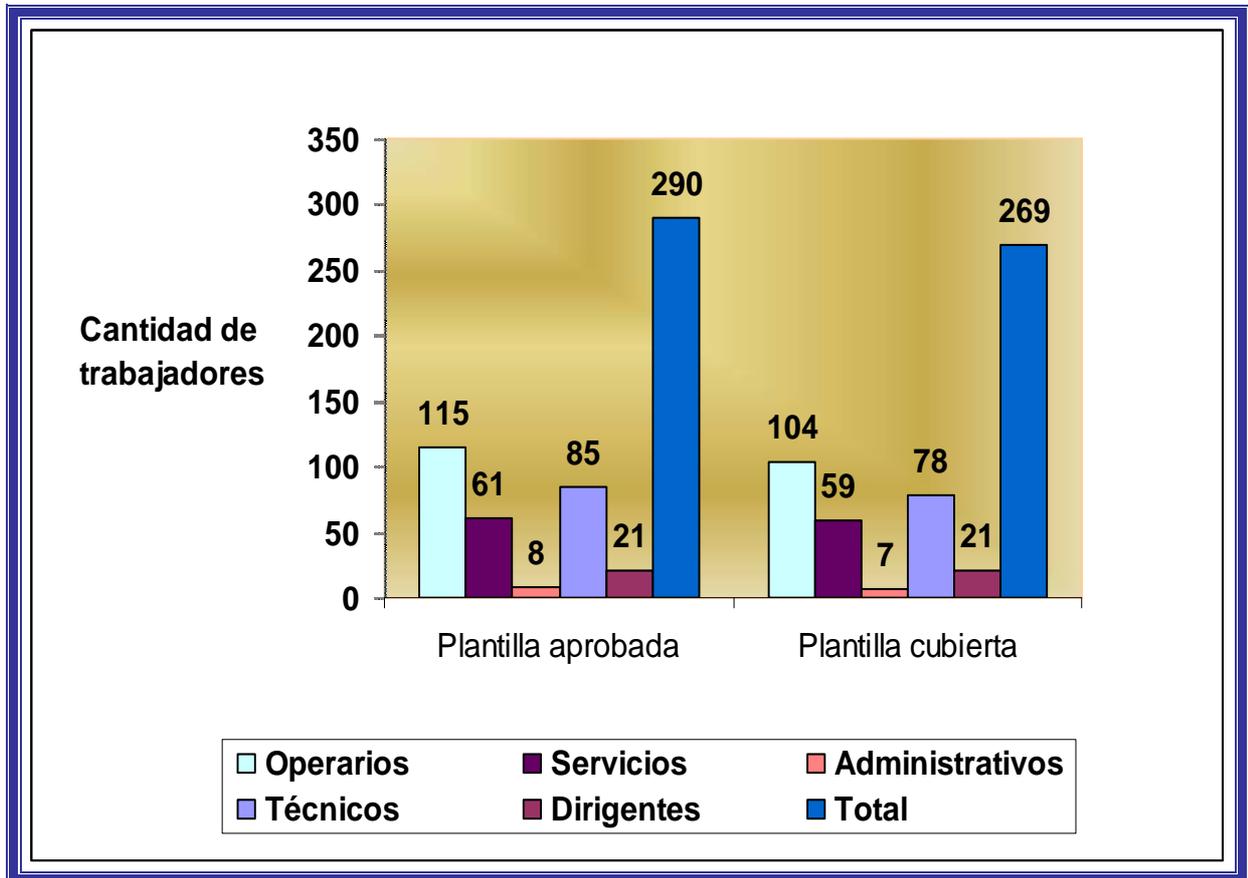
ANEXO No 14: NIVEL DE CONCORDANCIA PARA CADA UNA DE LAS CAUSAS.

Causas	Representación en %
1. No existe una relación estrecha de trabajo entre los departamentos.	71.4
2. Carencia en cuanto algún recurso material y equipamientos.	71.4
3. Falta de completamiento de la plantilla.	71.4
4. El proceso de evolución de los trabajadores no es el más correcto.	85.7
5. No se utilizan los profesiogramas	85.7
6. Cierta grado de desmotivación.	71.4

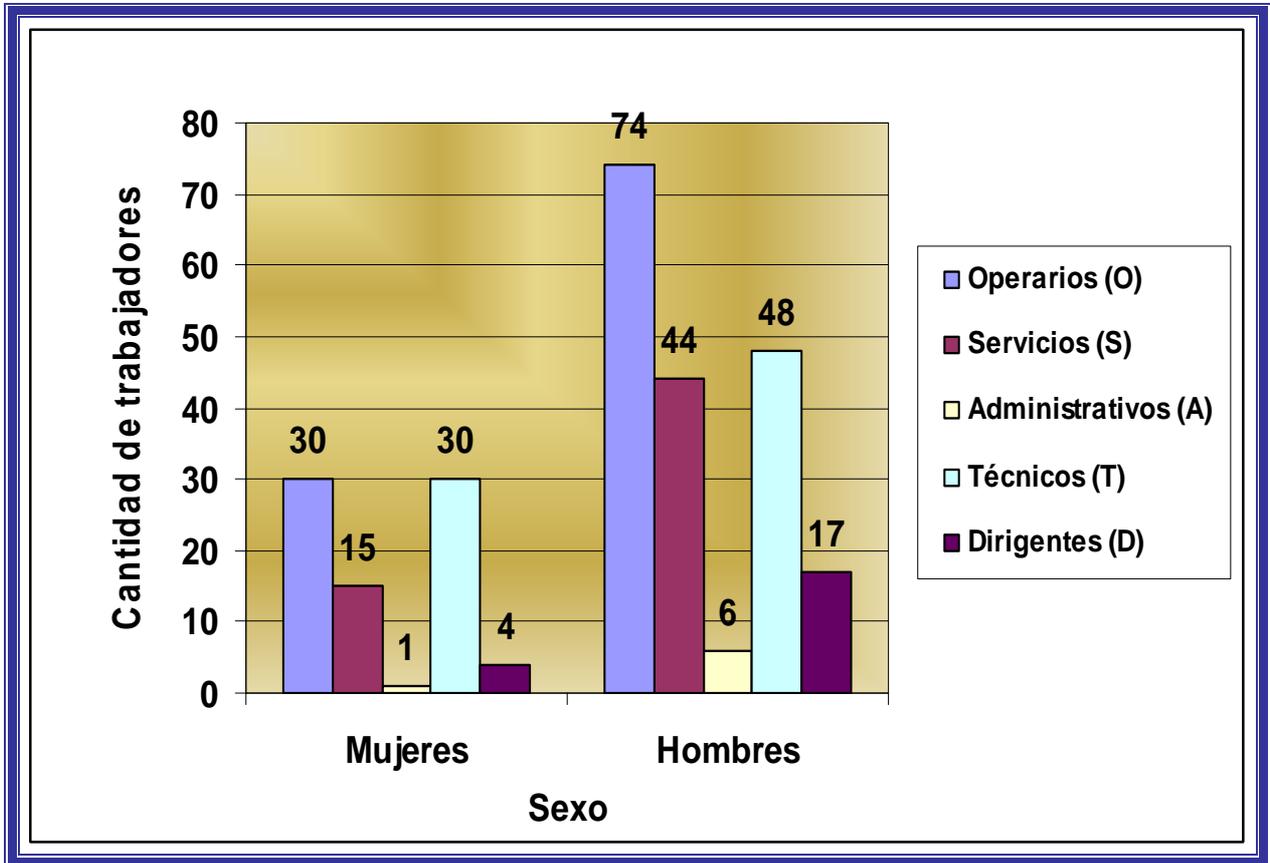
ANEXO No 15: DIAGRAMA DE ISHIKAWA O CAUSA EFECTO



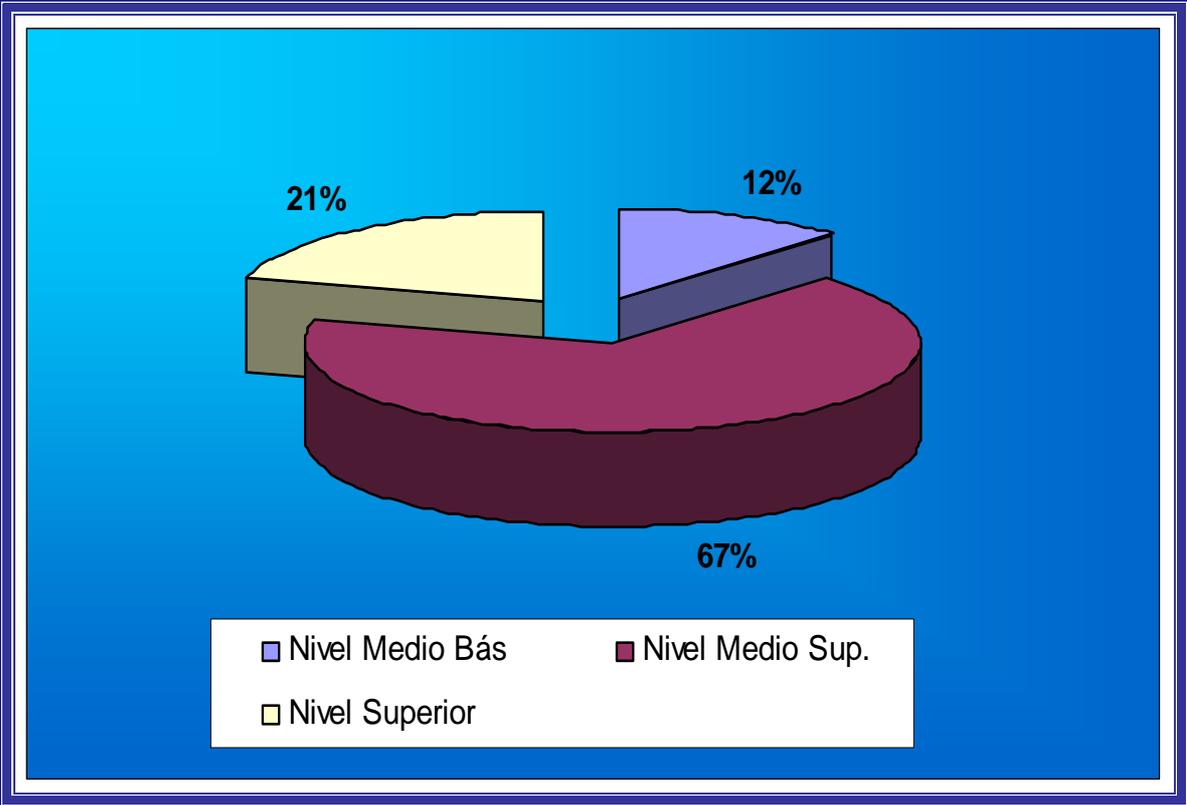
ANEXO No 16: ESTADO DE COMPORTAMIENTO DE LA PLANTILLA DE CARGO



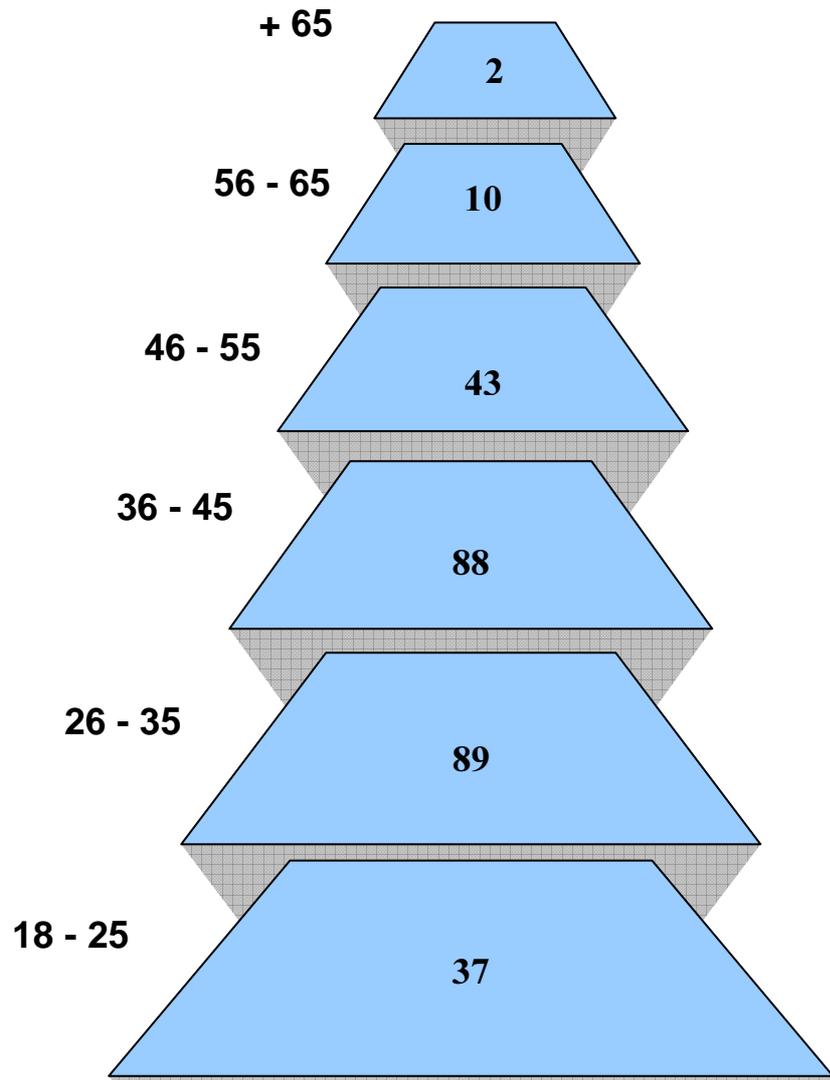
ANEXO No 17: ESTADO DE COMPORTAMIENTO DE LA PLANTILLA POR SEXO



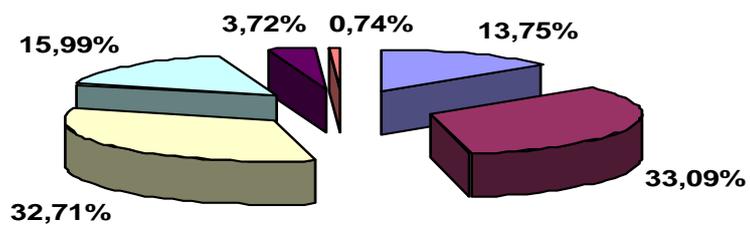
ANEXO No 18: COMPOSICIÓN SEGÚN EL NIVEL ALCANZADO



ANEXO No19: PIRÁMIDE DE EDADES.

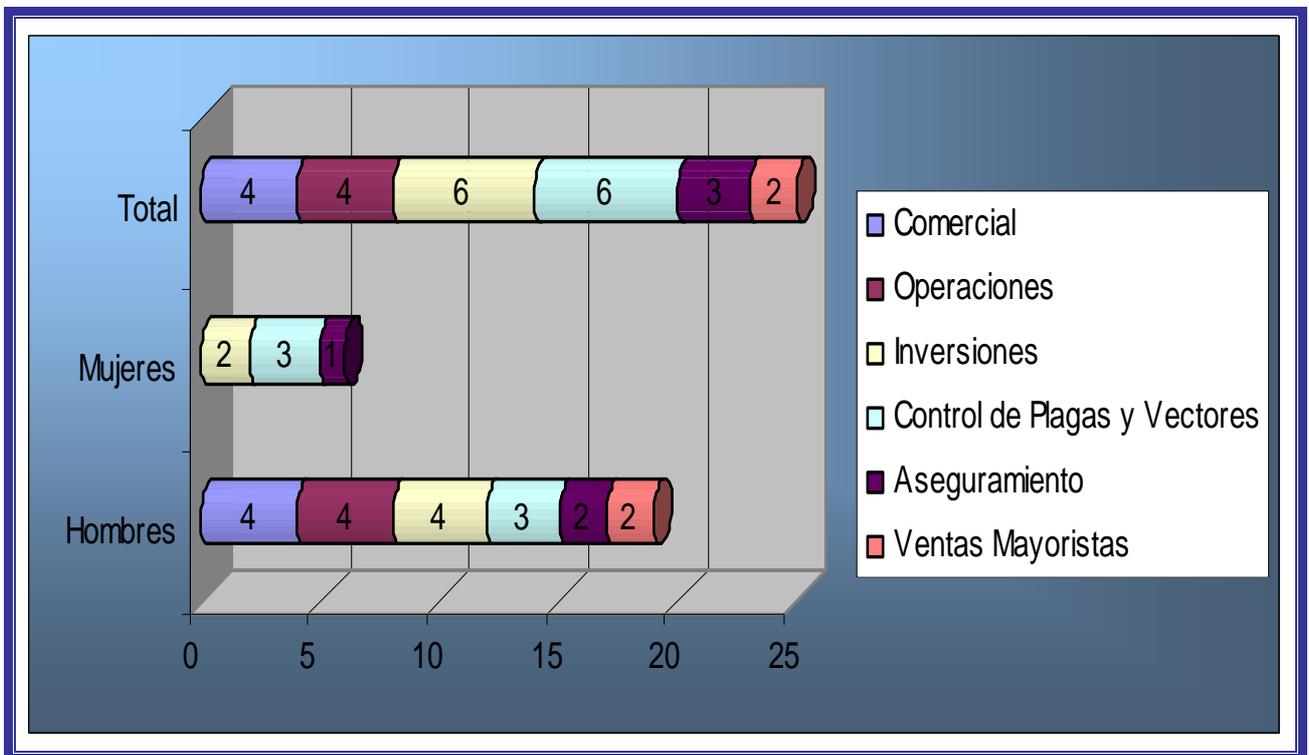
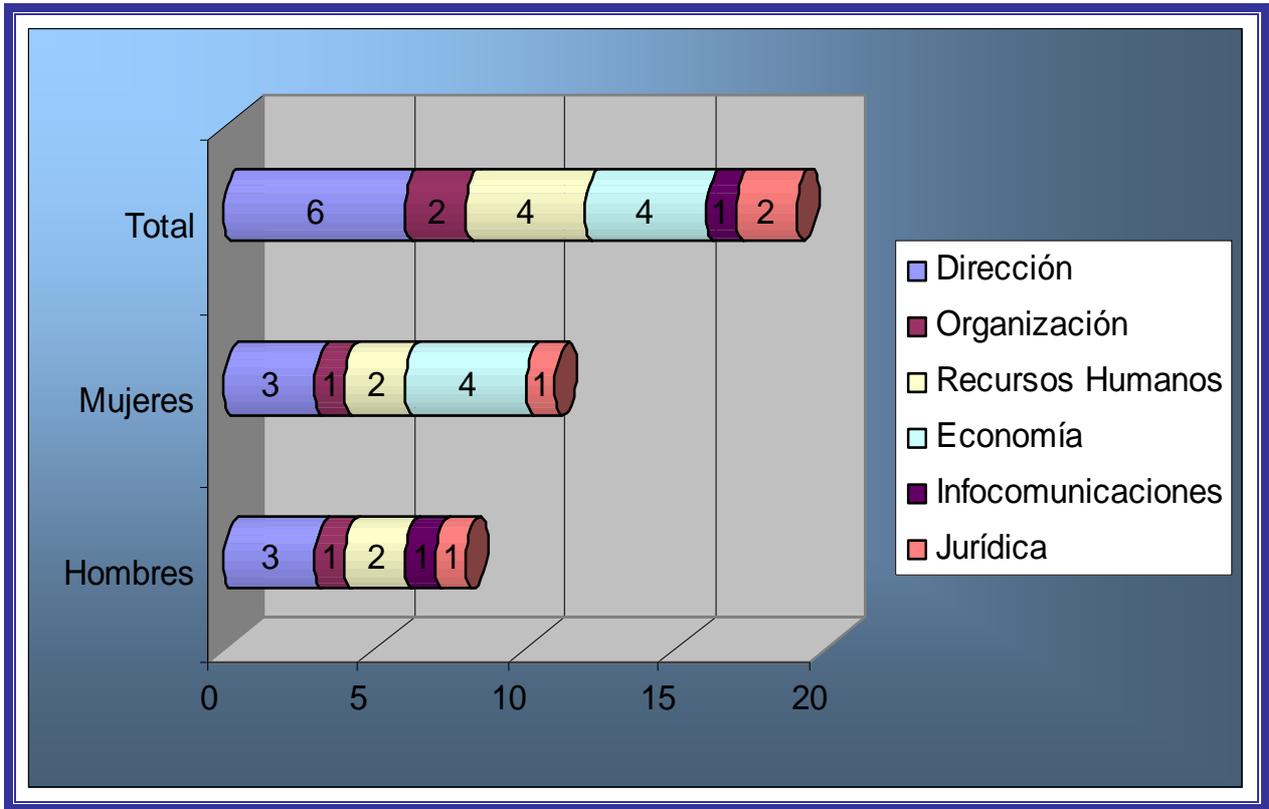


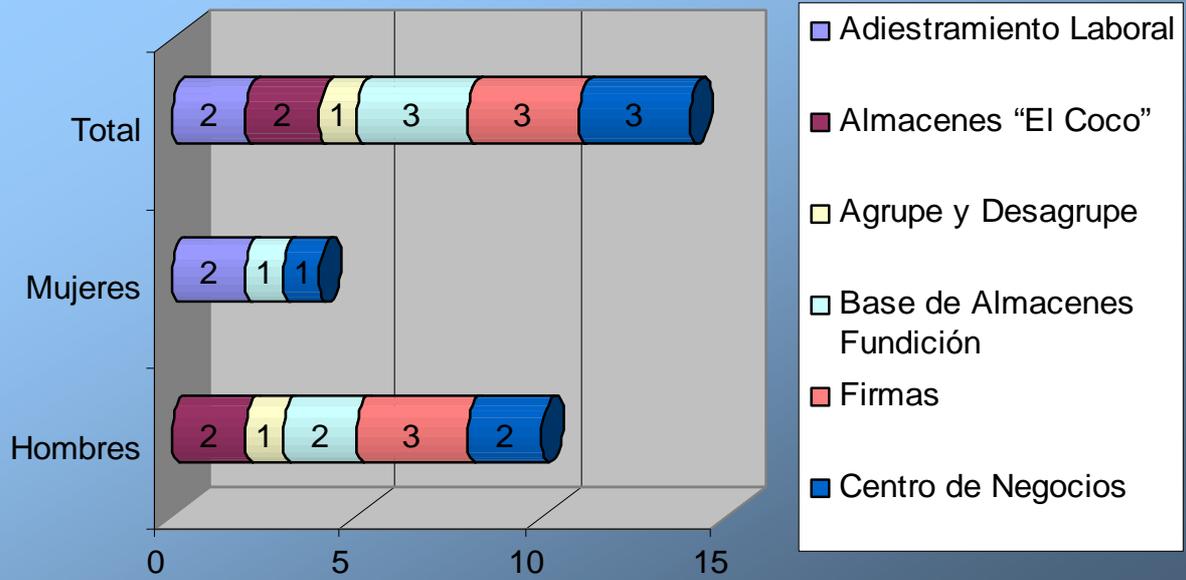
Composición por edad



De 18 - 25	De 26 - 35	De 36 - 45
De 46 - 55	De 56 - 65	más de 65

ANEXO No 20: PROFESIONALES POR DEPARTAMENTO

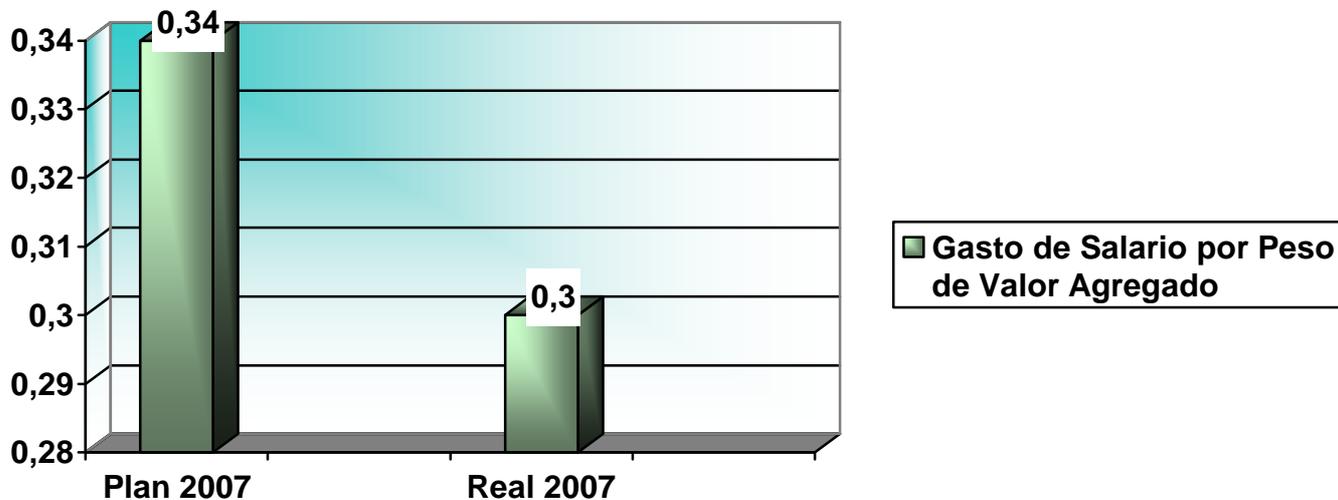
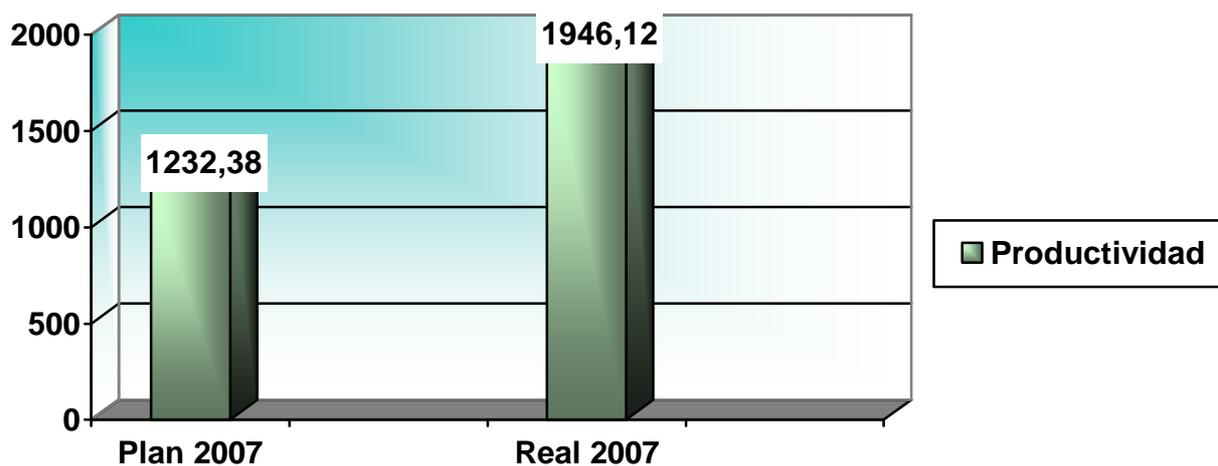
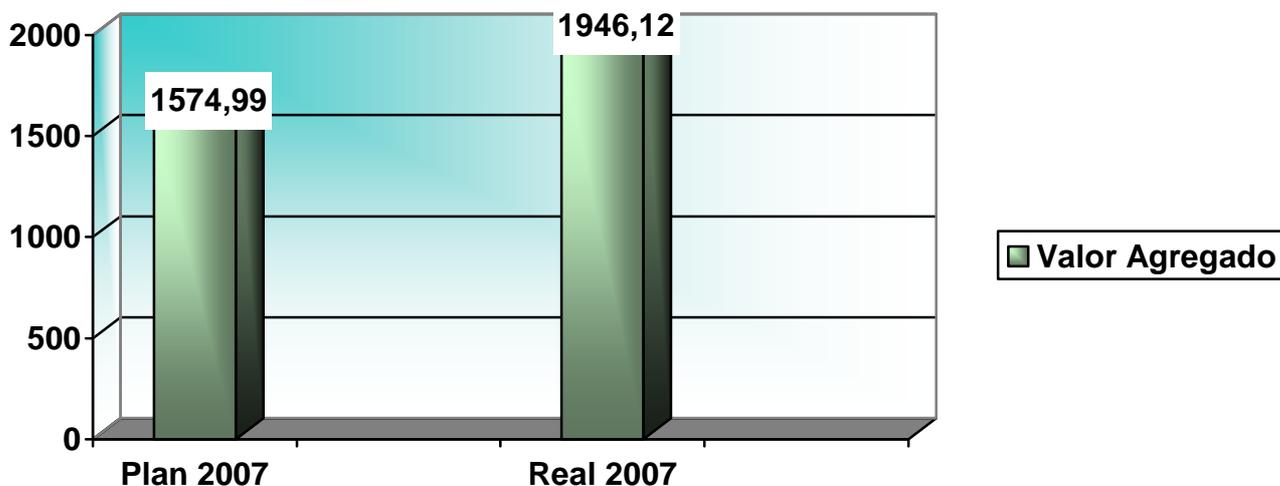




ANEXO No 21: Indicadores de Trabajo y Salario del año 2007 Almacenes Universales S.A. Sucursal Holguín

Indicadores	UM	Plan Año Analizado 2	Real Año Analizado 3	Cumplimiento	
				Plan	
				% 3/2	Valor 3-2
Ingresos Totales	MP	1669.97	2180.10	131	510.13
Valor Agregado	MP	1574.99	1946.12	124	371.13
Promedio de trabajadores	UNO	1278	1023	80	(255)
Productividad por Valor Agregado Total	PS	1232.38	1902.37	154	669.99
Salario Medio Total	PS	414.54	572.84	138	158.3
Fondo de Salario	MP	529.78	586.01	111	56.23
Correlación Salario Medio/Productividad por Valor Agregado	PS	-	0.89	-	-
Gasto Salario Total/Peso Valor Agregado	PS	0.34	0.30	88	(0.04)

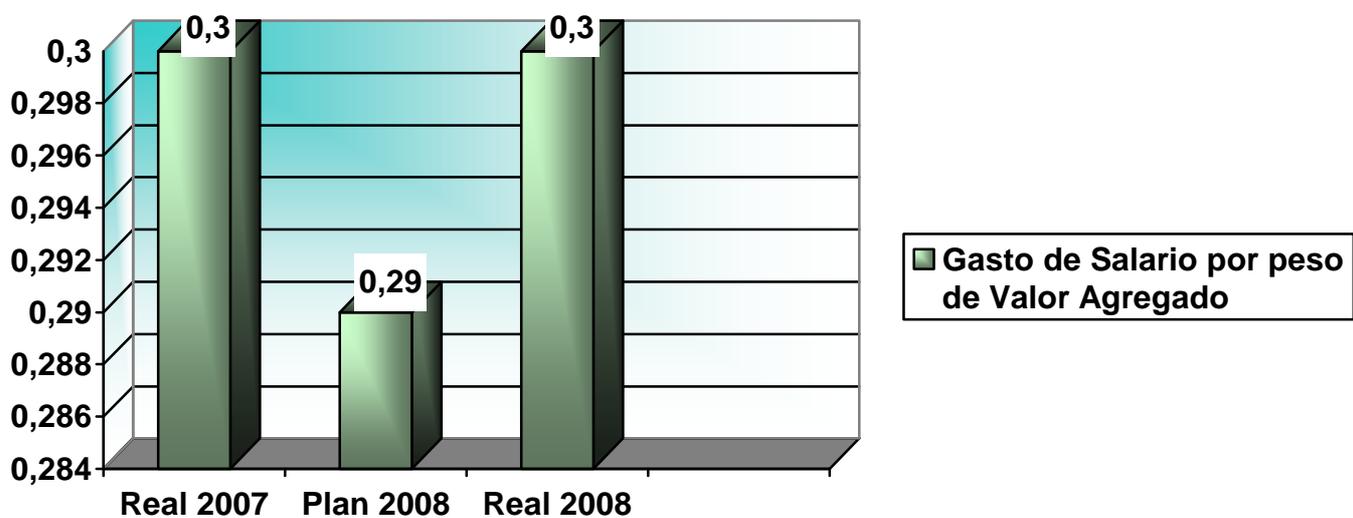
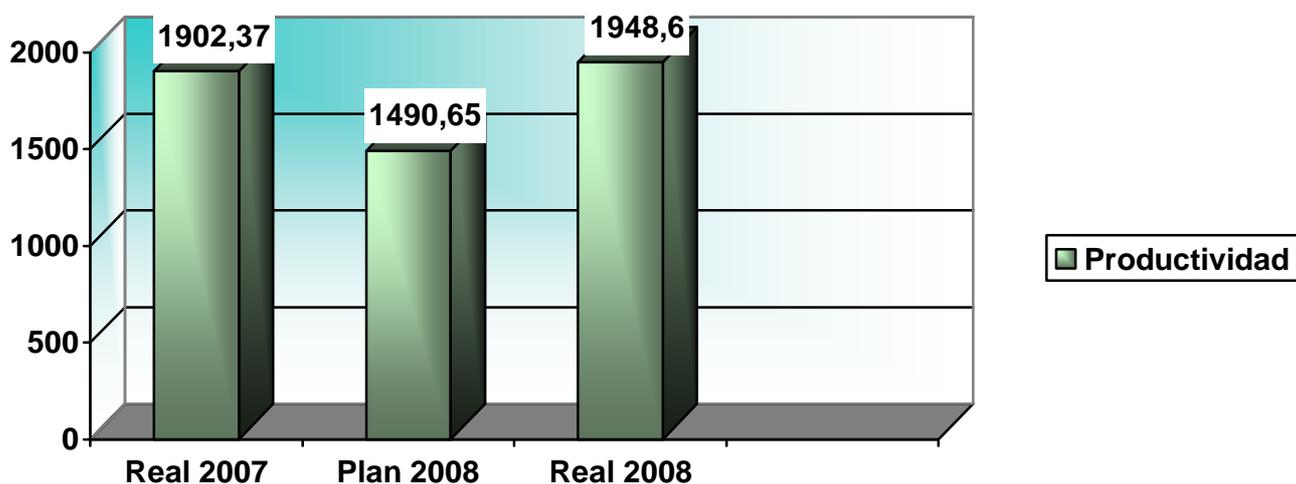
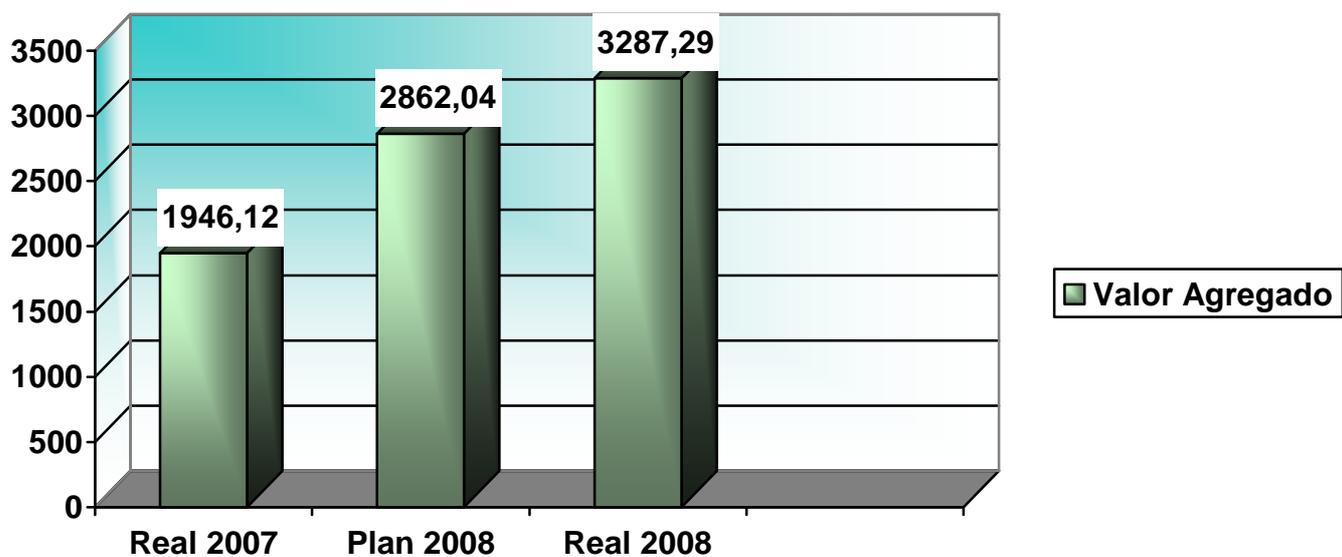
ANEXO No 22: Comportamiento de los indicadores de Trabajo y Salario en el 2007.



ANEXO No 23: Indicadores de Trabajo y Salario del año 2008 Almacenes Universales S.A. Sucursal Holguín

Indicadores	UM	Real Año Anterior 1	Plan Año Analizado 2	Real Año Analizado 3	Cumplimiento		Dinámica	
					Plan		% 3/1	Valor 3-1
					% 3/2	Valor 3-2		
Ingresos Totales	MP	2180.10	3186.56	3680.85	156	494.29	169	1500.75
Valor Agregado	MP	1946.12	2862.04	3287.29	115	425.25	169	1341.17
Promedio de trabajadores	UNO	1023	1920	1687	88	(231)	165	664
Productividad por Valor Agregado Total	PS	1902.37	1490.65	1948.60	131	457.95	102	46.23
Salario Medio Total	PS	572.84	427.39	559.93	131	132.54	97	(16.82)
Fondo de Salario	MP	586.01	816.49	835.76	102	19.27	142	245.75
Correlación Salario Medio/Productividad por Valor Agregado	PS	0.89	-	1.00	-	-	112	0.11
Gasto Salario Total/Peso Valor Agregado	PS	0.30	0.29	0.29	100	-	97	(0.01)

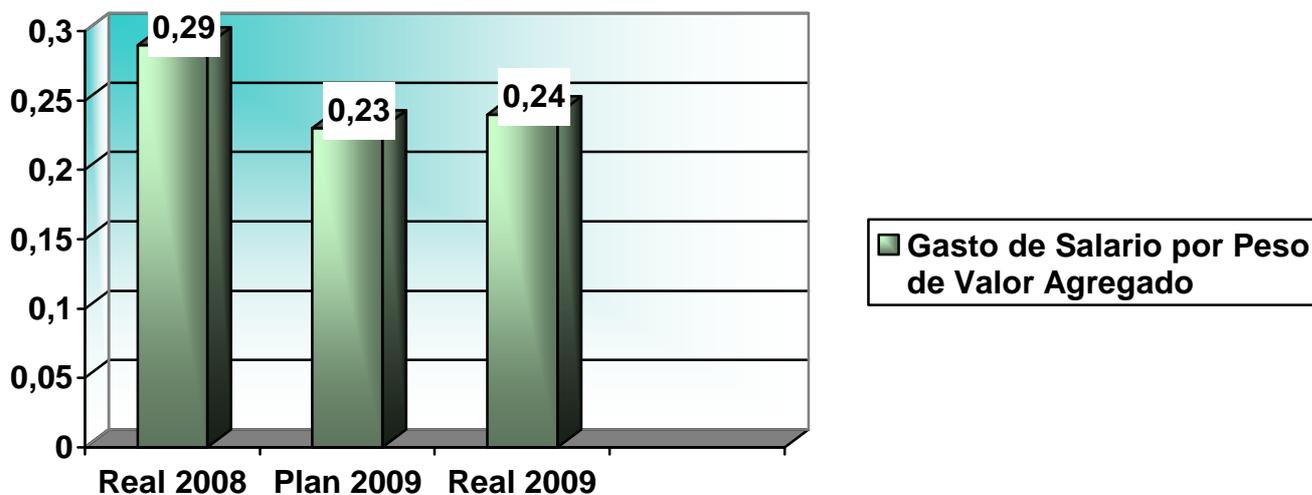
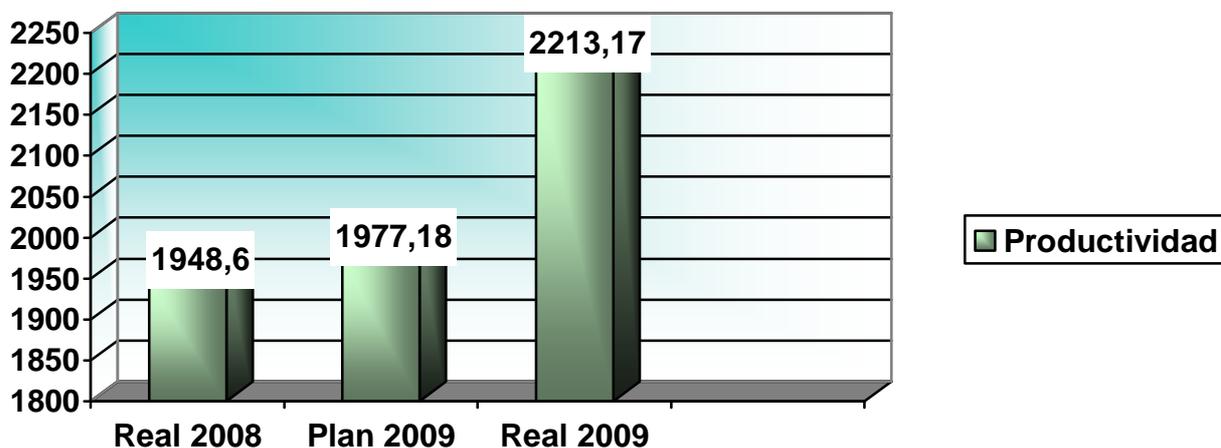
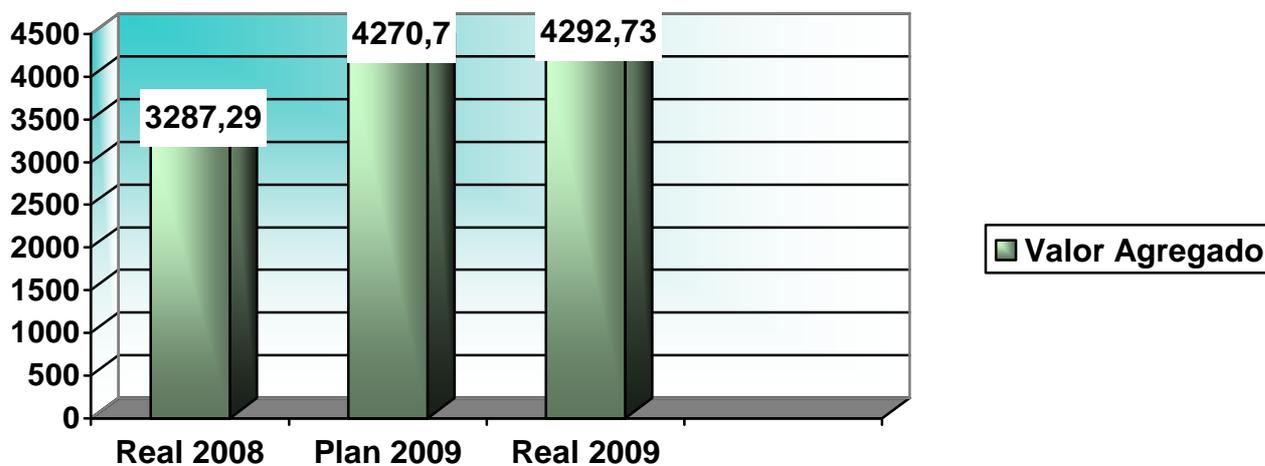
ANEXO No 24: Comportamiento de los indicadores de Trabajo y Salario en el 2008.



ANEXO No 25: Indicadores de Trabajo y Salario del año 2009 Almacenes Universales S.A. Sucursal Holguín

Indicadores	UM	Real Año Anterior 1	Plan Año Analizado 2	Real Año Analizado 3	Cumplimiento		Dinámica	
					Plan		% 3/1	Valor 3-1
					% 3/2	Valor 3-2		
Ingresos Totales	MP	3680.85	4651.82	4885.31	105	233.49	133	1204.46
Valor Agregado	MP	3287.29	4270.70	4492.73	105	222.03	137	1205.44
Promedio de trabajadores	UNO	1687	2160	2030	94	(130)	120	343
Productividad por Valor Agregado Total	PS	1948.60	1977.18	2213.17	112	235.99	114	264.57
Salario Medio Total	PS	559.93	446.59	536.09	120	89.5	96	(23.84)
Fondo de Salario	MP	835.76	964.63	1088.26	113	123.63	130	252.5
Correlación Salario Medio/Productividad por Valor Agregado	PS	1.00	-	1.07	-	-	107	0.07
Gasto Salario Total/Peso Valor Agregado	PS	0.29	0.23	0.24	104	0.01	83	(0.05)

ANEXO No 26: Comportamiento de los indicadores de Trabajo y Salario en el 2009.



ANEXO No 27: UTILIZACIÓN DEL FONDO DE TIEMPO LABORAL (H/D)

Conceptos	U/M	Año 2007	Año 2008	Año 2009
1- Fondo de Tiempo Calendario	Hombres-días	46674	76969	92619
2- Fondo de Tiempo no laborable	Hombres-días	741	1931	1901
3-Fondo de tiempo máximo utilizado	Hombres-días	23991	40335	48502
4-Fondo de tiempo utilizado	Hombres-días	23966	40227	48396
5-Fondo de tiempo no utilizado	Hombres-días	25	108	106
6-Ausencias autorizadas (ausentismo)	Hombres-días	8	82	77
7- Ausencias injustificadas (ausentismo)	Hombres-días	17	26	14
8-Accidentes de trabajo (ausentismo)	Hombres-días	-	-	15
9- Obligaciones estatales y sociales	Hombres-días	194	217	160
10- Autorizaciones por resolución vigente	Hombres-días	306	310	904
11- Total de Ausencias	Hombres-días	524	635	1170
12- Total de Interrupciones	Hombres-días	-	-	-

ANEXO No 28: DETERMINACIÓN DEL TAMAÑO DE LA MUESTRA

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

Donde:

n: tamaño de la muestra

N: tamaño de la población

d: error máximo permisible

p: probabilidad de éxito

q: (1-p)

α: nivel de confianza

Z al cuadrado: distribución normal

Adaptada a este caso los valores serán:

n: ? N: 269 d: 0,1 p: 0,5 q: 0,5 α: 0,05

Sustituyendo los valores en la expresión estadística quedaría:

$$n = \frac{4 \cdot 0,5 \cdot 0,5 \cdot 269}{0,01 \cdot 268 + 1} = \frac{269}{3,68} = 73$$

ANEXO No 29: RESULTADOS DE LA ENCUESTA MULTIPLE

Pregunta I

1. ¿Es usted?

a) Mujer: **23** b) Hombre: **50**

2. Señale su edad:

a) Menos de 18: **Ninguno** b) Entre 18 a 25: **7** c) Entre 26 a 35: **25**

d) Entre 36 a 45: **28** e) Entre 46 a 55: **13** f) Entre 56 a 65: **-**

g) Mayor de 65 años: **-**

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

a) Directivos: **4** b) Técnicos: **28** c) Administrativos: **4**

c) Personal de Servicio: **12** d) Obreros: **25**

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

a) Menos de un año: **10** b) De 1 a 2 años: **15** c) De 2 a 4 años: **13**

d) De 4 a 6 años: **12** e) De 6 a 8 años: **10** f) De 8 a 10 años: **8**

g) Más de 10 años: **5**

Pregunta II: Satisfacción laboral y motivación.

PREGUNTAS	1 NUNCA MM	2 M	3 R	4 B	5 SIEMPRE E
¿Se siente satisfecho con el trabajo que realiza?	-	2	11	37	23
¿Se siente usted motivado hacia su trabajo?	-	4	9	20	40
¿Tiene posibilidad de decidir cómo y cuándo debe realizar su trabajo?	5	4	8	39	17
¿El contenido de su trabajo le permite variar de actividad?	25	11	4	26	7
¿Considera que sus jefes son calificados y dirigen correctamente?	2	4	12	20	35
¿Existen buenas relaciones de trabajo en el colectivo?	-	2	14	32	25
¿El salario que recibe por su trabajo, le permite satisfacer sus necesidades personales?	40	12	10	6	5
¿Su salario está de acuerdo con la actividad que realiza?	7	10	26	16	14
¿Cuándo plantea un criterio es escuchado por la dirección?	-	5	12	22	34
El ambiente de trabajo ¿le ofrece seguridad, las áreas están debidamente protegidas?	-	4	6	23	40
La comunicación en su área la considera	2	2	12	23	34
Total	81	60	124	264	274

ANEXO No 30: CLAVE PARA EVALUAR EL MODELO DE MASLOW Y ALDERFER

- **MASLOW**

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

- **ALDERFER**

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

ANEXO No. 31: RESULTADOS DE LA ENCUESTA DE NECESIDADES.

No	Pregunta	Clasificación	Puntuación de las mujeres	Puntuación de las hombres	Puntuación general
1	Me gusta descansar y sentirme seguro.	Fisiológica	125	228	353
2	Lo más importante es la seguridad de mis seres queridos	Seguridad	100	255	365
3	Me gusta estar protegido contra cualquier peligro	Seguridad	87	256	343
4	Me gusta los grades retos y destacarme.	Autorrealización	106	221	327
5	Me gusta sentirme bien alimentado.	Fisiológica	101	246	347
6	Me gusta agradecerles a los demás	Social	99	241	340
7	Me gusta ante todo satisfacer mis necesidades corporales (sed, hambre, sexo).	Fisiológica	88	245	333
8	Me gusta que no me afecte nada, ni material ni emocionalmente.	Seguridad	86	243	329
9	Tiendo a establecer relaciones estrechas con mis compañeros de trabajo.	Social	98	239	337
10	Me gusta establecer metas realistas y alcanzarla.	Autorrealización	100	243	343
11	Me gusta que reconozcan mi trabajo.	Estima	102	247	349

12	Me gusta formar partes de grupos y organizaciones.	Social	95	223	318
13	Me agrada la satisfacción de terminar una actividad difícil.	Autorrealización	103	248	351
14	Me gustaría ocupar una posición relevante en mi trabajo.	Estima	86	218	304
15	Me gusta que tomen en cuenta mis sugerencias	Estima	98	249	347
Total			1474	3602	5086

ANEXO No 32: CLAVE PARA EVALUAR LA PREGUNTA DE CLIMA LABORAL

Total de preguntas = 13

Subvariables que se analizan

1. Liderazgo

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

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

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

Para evaluar de Bien = Debe tener correspondiente de 7- 9 respuestas

Para evaluar de Regular = Debe tener correspondiente en 5 a 6 respuestas

Para evaluar de Mal = Con correspondencia de 4 o menos

2. Reciprocidad

Abarca las preguntas 10, 11, 12, 13.

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

V, F, V, V,

Para evaluar de Bien = Debe tener correspondiente 4 respuestas

Para evaluar de Regular = Debe tener correspondiente 3 respuestas

Para evaluar de Mal = Con correspondencia de 2 o menos

PARA EVALUAR GENERAL

Bien = 4 puntos

Regular = 3 puntos

Mal = 2 puntos

Se suma la puntuación obtenida en cada subvariable y se divide entre 2 el valor que alcance se ubicará en B, R y M.

ANEXO No 33: RESULTADOS DE LA ENCUESTA DE CLIMA LABORAL

Opciones		V	%	F	%
1	El jefe se preocupa porque entendamos bien nuestro trabajo	68	93.15	5	6.85
2	El jefe no se preocupa porque se aporten ideas que mejoren la calidad del trabajo.	69	94.52	4	5.48
3	Por lo general, tenemos muchas cosas por hacer y no sabemos por cuál empezar.	58	79.45	15	20.55
4	Generalmente todos aportamos ideas para mejorar nuestro trabajo.	65	89.04	8	10.96
5	Cuando uno no sabe hacer algo nadie lo ayuda.	70	95.89	3	4.11
6	A menudo se inician trabajos que no se saben porque se hacen.	65	89.04	8	10.96
7	A nuestro superior solo le podemos decir lo que quiere escuchar.	58	79.45	15	20.55
8	Cuando tenemos un problema de índole laboral nadie se interesa en resolverlo.	52	71.23	11	15.07
9	Cuando analizamos un problema las posiciones que adoptan algunos de mis compañeros no son siempre sinceras.	51	69.86	22	30.14
10	Esta instalación ofrece buenas oportunidades de capacitación.	62	84.93	11	15.07
11	Aquí únicamente están pendiente de los errores.	63	86.30	10	13.70
12	Por lo general las personas que trabajan bien son reconocidas en la institución.	67	91.78	6	8.22
13	El desempeño de las funciones es correctamente evaluado.	66	90.41	7	9.59

ANEXO No 34: RESULTADO DE LA ENCUESTA DE IDENTIFICACIÓN DE CONFLICTO.

Factores		1	%	2	%	3	%	4	%
1	Las diferencias de las características personales.	18	24.66	30	41.10	20	27.40	5	6.85
2	El grado de motivación hacia su trabajo.	32	43.84	18	24.66	16	21.92	7	9.59
3	El modo de comunicación que se emplea.	29	39.73	22	30.14	15	20.55	7	9.59
4	La forma que se utiliza para dirigir.	18	24.66	15	20.55	32	43.84	8	10.96
5	La participación en la toma de decisiones.	32	43.84	18	24.66	14	19.18	9	12.33
6	Las relaciones entre compañeros.	41	56.16	14	19.18	13	17.81	5	6.85
7	La cultura de la empresa.	51	69.86	13	17.81	4	5.48	5	6.85
8	La manera en que se organiza su empresa.	41	56.16	16	21.92	12	16.44	4	5.48
9	El sistema de estimulación empleado.	13	17.81	16	21.92	34	46.58	10	13.70
10	La distribución de los recursos escasos.	19	26.03	12	16.44	33	45.21	9	12.33
11	Las creencias religiosas.	62	84.93	8	10.96	3	4.11	-	-
12	La edad de las personas.	43	58.90	15	20.55	11	15.07	4	5.48
13	La experiencia laboral.	50	68.49	18	24.66	5	6.85	-	-
14	El grado de escolaridad.	53	72.60	12	16.44	8	10.96	-	-
15	El salario que recibe.	18	24.66	12	16.44	28	38.36	15	20.55
16	El color de la piel.	71	97.26	2	2.74	-	-	-	-
17	El sexo.	70	95.89	2	2.74	1	-	-	-

ANEXO No. 35: MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES INTERNOS.

Factores Internos Claves	Ponderación	Clasificación	Resultado Ponderado
1. Personal calificado y comprometido.	0.08	4	0.32
2. Bajos índices de fluctuación.	0.06	3	0.18
3. Excelente capacitación y preparación del personal.	0.07	4	0.28
4. Buenas condiciones de trabajo.	0.08	4	0.32
5. Motivación	0.09	4	0.36
6. Clima laboral.	0.08	4	0.32
7. Buena atención al hombre.	0.09	4	0.36
8. Colectivo laboral dispuesto a superarse	0.07	3	0.21
9. Cierta grado de insatisfacción.	0.09	1	0.09
10. No se utilizan los profesiogramas.	0.05	2	0.10
11. Falta de completamiento de la plantilla	0.06	2	0.12
12. Proceso de evaluación de los trabajadores no es el más correcto.	0.09	1	0.09
13. No existe relación de trabajo entre los departamentos.	0.09	1	0.09
Total	Σ1.00		RTP = 2.84

ANEXO No 36: MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES EXTERNOS.

Factores Externos Claves	Ponderación	Clasificación	Resultado Ponderado
1. Colaboración de centros educativos en la capacitación del personal.	0.12	4	0.48
2. Ofertas de trabajos menos atractivas.	0.10	3	0.30
3. Posibilidad de diseñar su propio sistema de gestión del capital humano a través de la familia de normas 3000.	0.13	4	0.52
4. Facilidades de preparación del personal en centros de desarrollo gerencial.	0.09	3	0.27
5. Desarrollo de las técnicas de gestión del capital humano.	0.13	4	0.52
6. Envejecimiento paulatino de la población.	0.09	2	0.18
7. Ofertas de empleos más cercanas al perímetro de la ciudad.	0.11	2	0.22
8. Carencia de recursos materiales y equipamiento que repercute en el mejor desempeño de los trabajadores.	0.12	1	0.12
9. Desfase entre la idoneidad de los trabajadores de la bolsa de empleo y las exigencias ocupacionales.	0.11	1	0.11
Total	Σ1.00		RTP =2.72

ANEXO No. 37: MATRIZ DEBILIDADES, AMENAZAS, FORTALEZAS, OPORTUNIDADES (DAFO).

Matriz DAFO	Oportunidades	Amenazas
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Colaboración de centros educativos en la capacitación del personal. 2. Ofertas de trabajos menos atractivas. 3. Posibilidad de diseñar su propio sistema de gestión del capital humano a través de la familia de normas 3000. 4. Facilidades de preparación del personal en centros de desarrollo gerencial. 5. Desarrollo de las técnicas de gestión del capital humano. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Envejecimiento paulatino de la población. 2. Ofertas de empleos más cercanos al perímetro de la ciudad. 3. Carencia de recursos materiales y equipamiento, que repercute en el mejor desempeño de los trabajadores. 4. Desfase entre la idoneidad de los trabajadores de la bolsa de empleo y las exigencias ocupacionales.
Fortalezas	FO(Estrategias Ofensivas)	FA (Estrategias Defensivas)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Personal calificado y comprometido. 2. Excelente capacitación y preparación del personal. 3. Buenas condiciones de trabajo. 4. Buena atención al hombre. 5. Motivación. 6. Clima laboral 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Diseñar nuevos planes de capacitación que permitan enriquecer los conocimientos de todos los trabajadores en el tema de capital humano. 2. Establecer un programa mensual de intercambio entre la universidad y los trabajadores de la empresa, donde se puedan debatir temas de actualidad. 3. Perfeccionar los resultados en la gestión integrada del capital humano a partir de la implementación y consolidación de la familia de normas cubanas 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mantener y propiciar las buenas condiciones de trabajo, que permitan retener al capital humano en la empresa. 2. Garantizar los materiales de oficina y los medios de cómputo con la calidad requerida para el buen funcionamiento de la entidad. 3. Tener en cuenta en el diseño del puesto de trabajo los recursos materiales que se necesitan para el buen desempeño del trabajador. 4. Promover una investigación que permita incorporar personal joven

	<p>3000.</p> <ol style="list-style-type: none">4. Efectuar programas de formación y superación para los trabajadores y directivos, en dependencia de las exigencias del puesto que ocupen.5. Desplegar un conjunto de acciones que promuevan la iniciativa y creatividad del personal a partir de su alto nivel profesional.6. Garantizar las condiciones óptimas de trabajo que le permita a la entidad conservar un personal comprometido con los resultados que se planifiquen.7. Gestionar cursos de superación en los centros de estudios gerenciales afines al puesto que ocupa cada trabajador.8. Convertir en un atractivo, la excelente atención al hombre y las buenas condiciones de trabajo, para mantener un personal satisfecho y motivado.9. Motivar a los trabajadores mediante el reconocimiento sistemático de su desempeño y productividad.10. Potenciar al máximo la preparación de los cuadros de dirección que aseguren la identificación y el compromiso de	<p>e idóneo en la bolsa de empleo de la entidad.</p> <ol style="list-style-type: none">5. Desplegar con mayor sistematicidad un sistema de preparación y capacitación general, donde se logre la certificación de la fuerza joven de la entidad.
--	---	---

	los mismos con los objetivos de la compañía.	
Debilidades	DO (Estrategias Adaptativas)	DA (Estrategias de Supervivencia)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Cierta grado de insatisfacción. 2. No se utilizan los profesiogramas. 3. Proceso de evaluación de los trabajadores no es el más correcto. 4. No existe relación de trabajo entre las unidades organizativas. 5. Falta de completamiento de la plantilla. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Promover un conjunto de actividades encaminadas a consolidar las relaciones profesionales entre las áreas de trabajo. 2. Establecer internamente un proceso de evaluación mensual, que permita a los directivos conocer el nivel real del desempeño de sus trabajadores. 3. Incentivar al capital humano de la entidad mediante una mayor participación en la elaboración de las tareas y planes de trabajo. 4. Ampliar los programas de capacitación con otros centros educacionales, que eleven los índices de preparación y el grado de motivación. 5. Gestionar con los centros de estudios del territorio propuestas de un personal preparado y capacitado para integrar la bolsa de empleo de la entidad. 6. Elaborar un programa de intercambio entre los trabajadores de la entidad que potencie un trabajo cohesionado y consolidado de equipo. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Sistematizar los planes de trabajo en equipo y de esta manera fomentar las relaciones profesionales y no profesionales entre las unidades organizativas. 2. Priorizar en los planes de inversión la compra de recursos materiales y medios de cómputo que garanticen la satisfacción óptima del trabajador. 3. Designar por cada unidad organizativa un responsable que efectúe sistemáticamente estudios sobre los principales problemas que afectan a los trabajadores. 4. Retener el personal altamente calificado y capacitado a través de un programa de motivación diseñado por el área de trabajo de Recursos Humanos. 5. Contemplar en los planes de inversión la compra de un ómnibus que garantice la transportación del personal.

ANEXO No 38: MATRIZ INTERNA - EXTERNA

Resultados Totales Ponderados de la MEFE

