



*Universidad de Holguín  
"Oscar Lucero Moya"  
Faceii*

# TRABAJO DE DIPLOMA

*A nálisis de la fluctuación laboral en la ECOI #  
17 de Holguín. Causas y efecto.*

*A utores:*

- *Yordanka Calderón Hernández.*
- *Selma Sidahmed Moulud.*

*Tutora:*

- *Lic. Margarita Hernández Vila.*

*Holguín 2004*

# Dedicatoria



*A mi madre, por su sacrificio durante todos estos años.*

*A mi padre y abuela por su confianza infinita.*

*A todos mis amigos, por el apoyo que me han dado durante todo este tiempo.*

*Yordanka.*

*A todos aquellos que de una forma u otra me han deseado lo mejor del mundo.*

*Selma.*

# Agradecimientos



*A mis padres por el gran apoyo que me han brindado en un momento como este.*

*A mi abuela y amistades, Mayra, Yaremys y Tatiana, por estar a mi lado en un momento tan anhelado.*

*A mi tutora Lic. Margarita Hernández Vila, quien me guió en la confección de este trabajo y me brindó su ayuda en todo momento junto a las profesoras Lic. Ángela Mérida Mingarro, Msc. Nilsa Ávila Leyva,*

*Ing. Eric Leal Álvarez y Lic. Jorge Luis Sánchez.*

*Al colectivo laboral de la Empresa Constructora de Obras de Ingeniería #17, en especial al Director de Recursos Humanos Benigno, a Tuli, Fonte, Xiomara y Yoandra.*

*Yordanka.*

A todos aquellos que de una forma u otra han cooperado en la confección de este trabajo.

*Selma.*

# Resumen



El destino de una organización depende en gran medida de sus recursos humanos. Por ello se hace necesario que dentro de nuestras empresas las personas se sientan satisfechas y motivadas a trabajar juntas en el logro de importantes resultados productivos, esto crea fuertes vínculos de los trabajadores hacia su colectivo lo que influye en una mayor estabilidad laboral. El estudio de aquello que las personas realizan en una organización y de cómo su comportamiento afecta el rendimiento de la misma es de vital importancia, por ello se decidió realizar la siguiente investigación.

El presente trabajo titulado “análisis de la fluctuación laboral en la ECOI #17. causas y efectos”.fue realizada en la Empresa Constructora de Obras de Ingeniería # 17, de Holguín, en el mismo se propone y aplica un procedimiento metodológico que permite determinar las causas fundamentales que han originado la creciente fluctuación laboral en la empresa, en los últimos años, así como el efecto negativo que económicamente provoca la misma.

Para la realización de este trabajo se realizó una amplia revisión bibliográfica y se utilizaron diversos métodos en la utilización del mismo, entre ellos: el empírico y el teórico. En la recopilación de la información se emplean las encuestas y las entrevistas.

Al concluir el trabajo se elaboraron un conjunto de estrategias encaminadas a reducir la fluctuación laboral en esta empresa.

# Abstract



The organization destiny depends on the human resources in certain way. That's why it is required that the workers feel satisfied and motivated while working together to obtain important productive results in the enterprise. This creates strong links among the workers which help to achieve a better labour accounting. The study of the action of people in an organization and of the influence on the rentability of the enterprise is extremely important, and that is precisely the main object of this investigation.

This Diploma Paper "Analysis of the laboral fluctuation in the ECOI #17. Causes and effects" was undertaken at "Empresa Constructora de Obras de Ingeniería # 17", de Holguín. It proposes and applies a methodological procedure that allows determining the fundamental causes that have originated the increasing laboral fluctuation in the enterprises during the last years. It also helps to determine the negative effect that this phenomenon provokes.

While undertaking this Diploma Paper it was needed to carry out a bibliographical research and to apply different methods of investigation, besides, some empiric and the teorics methods, besides, some surveys and interview were carried out.

By the end of the research a group of strategies were set in order to reduce the laboral fluctuation in this enterprise.

# Índice



Introducción .....	1
Capítulo 1: Fundamentación teórica.....	9
1.1 El sistema de Gestión de Recursos Humanos. Sus modelos fundamentales.....	9
1.2 El comportamiento organizacional. Variables fundamentales.....	16
1.3 La Gestión de Recursos Humanos y el comportamiento organizacional en el marco del perfeccionamiento empresarial.....	36
Capítulo 2: Propuesta y aplicación de un procedimiento metodológico en el análisis de las causas y efectos de la fluctuación laboral.....	41
2.1- Propuesta de un procedimiento metodológico en el estudio de la fluctuación laboral.....	41
2.1.1- Diagnóstico del sistema de Gestión de Recursos Humanos.....	41
2.1.2- Diagnóstico de las causas de la fluctuación laboral en la empresa.....	43
2.1.3- Análisis del efecto de la fluctuación laboral.....	46
2.1.4- Estrategias para la solución de los problemas detectados.....	47
2.2- Aplicación del procedimiento metodológico en la empresa.....	48
2.2.1- Caracterización del objeto de estudio.....	49
2.2.2- Aplicación práctica.....	54
Conclusiones.....	74
Recomendaciones.....	75
Bibliografía .....	77
Anexos	

# INTRODUCCIÓN



En esta época del desarrollo de la humanidad en el campo de la dirección, las organizaciones se ven sometidas a retos, desafíos y presiones a las cuales tienen que responder con alto grado de creatividad y realismo, están dada por la dinámica de aplicación de los logros científicos técnicos, la rápida aparición y aceptación de nuevos productos, cada vez mayores restricciones de recursos humanos, materiales y financieros, mercados más agresivos y dinámicos en el ámbito internacional, el crecimiento, de las demandas sociales, la revolución de la informática y las comunicaciones. Tras estos significativos cambios socioeconómicos, las empresas modernas concuerdan en reconocer la significación que posee la dimensión humana de la dirección de la empresa y la Gestión de Recursos Humanos igualándole el grado de importancia con los aspectos económicos, financieros y tecnológicos.

Uno de los problemas fundamentales que enfrentan la mayoría de nuestras empresas es la inestabilidad de sus recursos humanos, sobre todo en aquellas empresas que no constituyen un sector emergente para la economía donde la fuerza de trabajo en su mayoría joven se traslada de un sector a otro.

La Empresa Constructora de Obras de Ingeniería # 17, de Holguín, es una entidad de gran importancia dado su objeto social que es la construcción, reparación y mantenimiento de obras constructoras, siendo de gran importancia para el desarrollo de nuestra sociedad, la misma se ha caracterizado por una alta fluctuación laboral en los últimos años de ahí que se decidió realizar el presente trabajo en la misma, el cual tuvo como propósito diagnosticar dicha inestabilidad, a través del análisis de las variables satisfacción, motivación y clima laboral como posibles causas de la fluctuación laboral, además, en el mismo se propone un procedimiento y estrategias encaminadas a contrarrestar total o parcialmente la inestabilidad existente por el efecto negativo que provoca para la empresa.

Teniendo en cuenta la creciente fluctuación laboral a la que se hace referencia se definió como **problema científico** el siguiente ¿Cuáles son las causas que inciden en la fluctuación laboral y que efectos tiene para la empresa?

El **objeto** de la investigación está dado por la fluctuación laboral, siendo su **campo de acción**, el subsistema de recursos humanos. Analizando el problema existente consideramos como posible **hipótesis** que a partir del diseño y aplicación de este procedimiento metodológico, detectar y reducir las causas que provocan la fluctuación laboral en la empresa y lograr mayor estabilidad en sus recursos humanos.

El **objetivo** que se propone esta investigación es diseñar y aplicar un procedimiento metodológico que permita detectar las causas que generan la fluctuación laboral y el efecto que trae la misma para la empresa, y a partir de aquí trazar un conjunto de estrategias que logren la estabilidad laboral de sus recursos humanos.

Por ello esta investigación consta de dos capítulos, en el primero se realiza un análisis teórico de las variables que influyen en la fluctuación laboral y su segundo capítulo donde primero se diseña un procedimiento para el estudio de este fenómeno y después es aplicado el mismo en el marco de la empresa. Los principales **métodos** utilizados en la investigación son:

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

La utilidad de este trabajo es que le brinda a la empresa un conjunto de estrategias y recomendaciones que permiten reducir la fluctuación laboral en la misma.



## **CAPÍTULO 1: FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.**



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

En la actualidad, las actividades de recursos humanos tienen una influencia fundamental sobre el rendimiento individual, y por consiguiente, sobre la productividad y el rendimiento de la organización. Esta concepción sistémica de la Gestión de Recursos Humanos concibe como su objeto a todas las decisiones y acciones directivas que afectan a la relación entre la organización y los empleados.

Esto quiere decir que las funciones de la gerencia de recursos humanos tienen que estar interrelacionadas con las demás funciones de la empresa y orientada hacia un objetivo único para asegurar que la empresa pueda contar con trabajadores habilidosos, entrenados para hacer el trabajo bien, para controlar los defectos y errores, y realizar diferentes tareas u operaciones. Contar con trabajadores motivados que pongan empeño en su trabajo, en realizar las operaciones de forma óptima y sugieran mejoras y además que estén dispuestos a los cambios, capaces y dispuestos a adaptarse a nuevas situaciones en la organización del trabajo y de la empresa.

La empresa de punta, como tendencia tiene una estrategia efectiva de recursos humanos, aunque no es la generalidad en las empresas en el mundo pues en ocasiones no se le da la importancia que los mismos poseen. La literatura sobre el tema hace énfasis en la atención a los recursos humanos, enfocándolos de manera particular hacia el desarrollo de las capacidades y las motivaciones de las personas.

No es posible pensar que una organización puede tener resultados superiores, mayor eficiencia, eficacia, alta satisfacción, adaptabilidad y desarrollo si se trata de aplicar la Gestión de Recursos Humanos de modo formal, con un enfoque funcional, limitado exclusivamente al área funcional de los recursos humanos, así como sobre principios que dictan la separación de directivos o gerentes o los que “piensan y dirigen”, por un lado, y los que ejecutan, por el otro.

Cuando se habla de un sistema de Gestión de Recursos Humanos, se refiere a la utilización del saber colectivo y de cada individuo en función de los objetivos de la organización teniendo presente que este subsistema actúa con otros subsistemas dentro de la organización.

Los subsistemas que conforman el sistema de Gestión de los Recursos Humanos se pueden clasificar de la forma siguiente:

**Planificación:** su objetivo es determinar las necesidades de personal, actual y perspectivas, que permitan el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la empresa y prevén los recursos necesarios para la capacitación, remuneración y estimulación. El principio fundamental es la utilización eficiente y eficaz de los recursos humanos, combinando el aumento del nivel de actividades con el mantenimiento o incremento del nivel de ocupación.

**Organización:** su objetivo es dotar a la empresa de la flexibilidad organizativa necesaria, tanto de las estructuras, como de los procesos. Los principios fundamentales son: la simplificación de las unidades, la integración de actividad, así como la descentralización de la gestión, de los controles y de la toma de decisiones. Es determinante la coherencia de la estrategia, los objetivos y el diseño organizacional.

**Selección de personal:** su objetivo es definir políticas y prácticas de incorporación de personal idóneo a la empresa y seleccionar el personal, ya sea para incorporarlo a la empresa, para las promociones o para la capacitación. Es un proceso permanente, planificado y es responsabilidad de todas las áreas funcionales, aunque sea dirigido desde recursos humanos.

**Formación:** su objetivo es dotar al personal de conocimientos, capacidades, valores necesarios para mantenerlo con un alto desempeño y desarrollarlo. Uno de los principios fundamentales es que debe anticiparse a los cambios y preparar al personal para estos. No debe contemplar solo a los directivos o los técnicos, sino a todos los trabajadores.

**Evaluación del desempeño:** su objetivo es evaluar integralmente el comportamiento laboral en un período dado y comparar lo existente con las exigencias establecidas, es

decir, acreditar la competencia laboral en cada momento. Uno de los principios fundamentales es que participa, tanto el jefe, como el subordinado; además, integra resultados y conductas y debe dar elementos para el desarrollo del individuo.

**Promoción y desarrollo:** su objetivo es posibilitar la plena realización profesional de cada trabajador dentro de la organización, de acuerdo con sus potencialidades y expectativas; establecer la línea de promoción y desarrollo para todos los cargos; y desarrollar las acciones para su materialización en la práctica. El principio fundamental es que las líneas de promoción y desarrollo se deben elaborar para todas las categorías ocupacionales.

**Retribución y desarrollo:** su objetivo es determinar las compensaciones al trabajo y a los resultados alcanzados; además, ejercer su papel de vía fundamental para la satisfacción de la necesidad. El sistema salarial no ha logrado insertarse como un elemento integrado y parte de la estrategia de la organización. De contribuir a que cada puesto de trabajo esté ocupado por el personal idóneo y que el rendimiento de la organización, la eficiencia, esté en relación con el resultado individual alcanzado.

**Seguridad, salud y condiciones de trabajo:** las condiciones de trabajo están constituidas por el conjunto de factores que influyen sobre el trabajador en el ambiente de la empresa; incluye desde las condiciones higiénico-ambientales, hasta cuestiones organizativas, psifisiológicas y psicosociales. La salud incluye el estado físico, mental y social del individuo. En consecuencia, el entorno externo y el interno de la empresa incluyen y definen aquel. La seguridad del trabajo, como actividad integrada es parte de las tareas, funciones y responsabilidades de cada trabajador. El principio fundamental es la participación de los trabajadores en la identificación, prevención y mejoramiento de las condiciones laborales, de salud y seguridad.

**Comunicación e información:** como factor integrador del sistema, su objetivo es proporcionar la información necesaria mediante sistemas o vías de comunicación adecuadas para el mejor desempeño de las actividades y procesos. Ayuda a la comprensión de los problemas, a la eliminación de tensiones y conflictos, a la creación de una cultura organizacional y a la toma de decisiones con participación amplia en su proceso. Debe identificarse la información técnica, qué, cómo y cuándo hacer la información de

coordinación, interrelaciones, y la información motivadora; además, debe referirse al entorno interno y externo, al colectivo o grupos de la organización y a las personas.

Existen diversos criterios acerca de la agrupación de los subsistemas, por parte de los autores que se han dedicado a estudiar el tema, de ahí la importancia que tiene el conocimiento de algunos de estos modelos; por ello se abordarán algunos de ellos:

**Modelo de Bustillo (1994):**

Con este modelo el autor pretende lograr una eficiente Gestión de Recursos Humanos y la motivación de las personas a través del puesto de trabajo, su desempeño, reconocimiento y progreso profesional, **anexo 1**.

El puesto de trabajo es el elemento clave donde repercuten las técnicas y sistemas de Gestión de Recursos Humanos, entendiendo por puesto de trabajo el cometido de una persona en la organización. El puesto de trabajo se configura con un enfoque estratégico, es decir, se ubica en la estructura como consecuencia de la estrategia general definida por la dirección para alcanzar las metas y objetivos que permitan la supervivencia y desarrollo de la organización en su entorno.

Este modelo es integrador pues se pueden percibir las interrelaciones entre los diferentes elementos, todos orientados a la motivación y es sistémico pues cada elemento es un producto intermedio o final, que forma parte de un sistema. En este modelo se relacionan las diferentes actividades de recursos humanos como son:

- ❖ Reclutamiento y selección.
- ❖ Perfiles de competencia.
- ❖ Inventario y descripción de puestos.
- ❖ Sistemas de objetivos.
- ❖ Evaluación del personal.
- ❖ Formación.
- ❖ Promoción.
- ❖ Remuneración.

Este modelo refleja la interrelación que debe existir entre todas las actividades de recursos humanos, desde el reclutamiento y selección hasta los sistemas de remuneraciones, que

conlleven a lograr la motivación de todo el personal. Es relevante el lugar que ocupa la definición de los perfiles de competencia o profesiogramas para el desarrollo de todo el sistema. Sin embargo no se relacionan estas actividades con otros elementos de las políticas de Gestión de Recursos Humanos que influyen en la motivación, como pueden ser: las condiciones de trabajo, el trabajo en grupo y el grado de participación de los empleados, es decir, se circunscriben el logro de la motivación sólo a la remuneración, la formación y la promoción.

### **Modelo de Harper y Lynch (1992).**

Plantean un modelo de Gestión de Recursos Humanos fundamentado en que la organización requiere recursos humanos en determinada cantidad y calidad, precisamente, la Gestión de Recursos Humanos permite satisfacer esta demanda, mediante la realización de un conjunto de actividades que se inician con el inventario de personal y la evaluación del potencial humano. A partir del conocimiento de los recursos humanos con que cuenta, se desarrollan las restantes actividades (análisis y descripción de puestos; curvas profesionales; promoción; planes de sucesión; formación; clima y motivación; selección de personal; planes de comunicación; evaluación del desempeño; retribución e incentivos), **anexo 2.**

Las actividades conjuntamente con la previsión de necesidades de la organización, permiten la optimización de los recursos humanos. Todo lo cual requiere de un seguimiento constante para verificar la coincidencia entre los resultados obtenidos y las exigencias de la organización.

Este modelo tiene carácter descriptivo pues sólo muestra las actividades relacionadas con la Gestión de Recursos Humanos para lograr su optimización, pero no en su dinámica y operación. Un aspecto significativo a destacar es la importancia que le concede a la auditoría de recursos humanos como mecanismo de control del sistema.

### **Modelo de Beer (1989).**

**Beer**, de la Harvard Business School (1989) plantea el modelo que se muestra en el **anexo 3**. Como se puede apreciar los factores de situación son la base y determinan la superestructura; estos factores y los grupos de interés definen las políticas de recursos humanos, midiéndose sus resultados mediante las cuatro “c” (compromiso, competencia,

congruencia y costos eficaces). Todo lo anterior tiene consecuencias a largo plazo. A continuación se precisan los aspectos fundamentales incluidos en cada uno de los elementos que conforman el modelo.

### **1. Factores de situación.**

Para conocer la situación de la empresa es necesario conocer.

- ❖ Característica de la fuerza laboral.
- ❖ Estrategia empresarial.
- ❖ Filosofía de la dirección.
- ❖ Mercado de trabajo.
- ❖ Tecnología.
- ❖ Leyes y valores de la sociedad.

### **2. Grupos de interés.**

- ❖ Se consideran grupos de interés a los diferentes estratos de personas, implicados en el sistema como son: accionistas, directivos, empleados, sociedad, gobierno y sindicatos.

### **3. Políticas de recursos humanos.**

Las políticas de recursos humanos establecidas en este modelo y los correspondientes aspectos claves son los siguientes:

- ❖ Influencia de los empleados.
- ❖ Flujo de recursos humanos.
- ❖ Sistemas de trabajo.
- ❖ Sistemas de recompensa.

### **4. Resultados.**

Los resultados de la Gestión de Recursos Humanos él los mide a través de:

- ❖ Compromiso:
- ❖ Competencia:
- ❖ Congruencia:
- ❖ Costos eficaces:

**Modelo de Chiavenato (1993):**

La administración de recursos humanos está constituida por subsistemas interdependientes como se muestra en el **anexo 4**. Estos subsistemas son los siguientes:

- ❖ **Subsistema de alimentación:** incluye la investigación de mercado, la mano de obra, el reclutamiento y la selección.
- ❖ **Subsistema de aplicación:** incluye el análisis y descripción de los cargos, integración o inducción, evaluación del mérito o del desempeño y movimientos del personal.
- ❖ **Subsistema de mantenimiento:** incluye la remuneración, planes de beneficio social, higiene y seguridad en el trabajo, registros y controles del personal.
- ❖ **Subsistema de desarrollo:** incluye los entrenamientos y los planes de desarrollo del personal.
- ❖ **Subsistema de control:** incluye el banco de datos, sistema de informaciones de recursos humanos y la auditoría de recursos humanos.

Estos subsistemas están íntimamente interrelacionados y son interdependientes. Su interacción hace que cualquier alteración ocurrida en uno, provoque influencias sobre los demás, las cuales realimentarán nuevas influencias en otros, y así sucesivamente.

Por otro lado, esos subsistemas forman un proceso a través del cual los recursos humanos son captados, aplicados, mantenidos, desarrollados y controlados por la organización. El proceso no sigue obligatoria y frecuentemente la secuencia descrita anteriormente en razón de la interacción entre los subsistemas. La secuencia puede variar de acuerdo con la situación.

Pero aún así, esos subsistemas no son establecidos de forma única. Son situacionales, varían de acuerdo con la situación y dependen de factores ambientales, organizacionales, humanos, tecnológicos, etc.

Son extraordinariamente variables y el hecho de que uno de ellos cambie en una dirección no significa que los demás cambien también exactamente en la misma dirección y en la misma medida.

El autor plantea la necesidad de establecer para cada subsistema políticas definidas que condicionen el alcance de los objetivos y el desempeño de las funciones de recursos

humanos, este es sin dudas uno de sus principales aportes. En el presente trabajo se utilizará el modelo de **Chiavenato** para realizar los análisis correspondientes.

## **1.2 EL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL. VARIABLES FUNDAMENTALES.**

En el desarrollo de la actividad empresarial en la actualidad, el comportamiento organizacional constituye un factor estratégico fundamental y de ventaja competitiva para la empresa y disponer de un personal capacitado, satisfecho y motivado es esencial para el logro de las metas organizacionales.

La tendencia más generalizada y aplicada en las organizaciones, de éxito actualmente, es la de tratar a los recursos humanos de forma integral, concentrando lo que tradicionalmente se manejaba por separado en áreas como: personal, cuadros, capacitación, organización del trabajo y salarios, entre otros, en un sistema donde el centro es el hombre y las acciones interactúan entre sí y el resto de los sistemas de la empresa. Los resultados más notables de este enfoque se asocian a eficiencias, eficacia, calidad, satisfacción, motivación, grado de compromiso e implicación del trabajador con la labor que realiza.

Según **Davis** y **Newstrom** el comportamiento organizacional, constituye el estudio y la aplicación de conocimientos sobre la forma en que las personas actúan dentro de las organizaciones. Los elementos claves son las personas, la estructura, la tecnología y el ambiente exterior.

Desde el punto de vista administrativo, los gerentes aplican el comportamiento organizacional para crear un clima en el que las personas se sientan motivadas a trabajar juntas y ser más eficientes. El resultado debe ser un sistema de triple recompensa en el que se satisfagan los objetivos individuales de los individuos, de la organización y los sociales.

El **Comportamiento organizacional** es el estudio y la aplicación de conocimientos relativos a la manera en que las personas actúan dentro de las organizaciones. Los elementos claves en el comportamiento organizacional son las personas, la estructura, la tecnología y el ambiente exterior en el que funciona. Cuando las personas se reúnen en una organización para alcanzar un objetivo, necesitan algún tipo de estructura. Las personas



utilizan también la tecnología para realizar el trabajo que se proponen, de modo que existe una fuerte interacción entre personas, estructura y tecnología.

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

El comportamiento organizacional incluye variables dependientes e independientes.

La **variable dependiente** es una respuesta que se ve afectada por una o más variables independientes. En las investigaciones del comportamiento organizacional, las variables dependientes más comunes son: la producción, el ausentismo, la fluctuación, la satisfacción en el trabajo y la entrega a la organización.

La **variable independiente** es la presunta causa de un cambio en la variable dependiente. Algunas variables independientes dentro del comportamiento organizacional incluyen la inteligencia, la responsabilidad, la satisfacción en el trabajo, la experiencia, la motivación, el clima laboral, etc.

La satisfacción y motivación en el trabajo se comportan de las dos formas, como variable dependiente e independiente.

Las variables independientes que influyen en el comportamiento individual se clasifican en:

**Variables del nivel individual:** son características que generalmente son inherentes a las personas y le acompañan desde su nacimiento, como son; valores, actitudes, personalidad, habilidad, edad, sexo, etc. Algunos se pueden modificar e influyen en el comportamiento de las personas en la empresa.

**Variables a nivel de grupo:** son variables que influyen en el comportamiento que tienen las personas al estar en contacto con otras en su organización.

Partiendo del objeto de estudio del presente trabajo se analizará como variable dependiente la fluctuación laboral y como variable independiente la satisfacción, la motivación y el clima laboral y como variables individuales la edad, sexo, antigüedad y categoría ocupacional, por ello se abordará teóricamente una serie de aspectos vinculados a las mismas.

Se comenzará con la variable fluctuación laboral que es la variable dependiente y el objeto de estudio de la presente investigación.

La palabra fluctuación viene del latín flutuari o fluctuare, que quiere decir agitarse de un lado a otro. También se conoce por términos como: rotación de personal, inestabilidad laboral, movilidad del personal; y se relaciona por lo general al movimiento de altas y bajas que ocurren en una fuerza laboral en un período de tiempo.

Existen distintas definiciones del término. Una de ellas es la de **Pablo García Schwerert**, este autor da una definición de fluctuación de personal ajustada al marco de la empresa y es esta definición la que se toma como base para la realización de este trabajo. Él entiende por fluctuación de personal el conjunto de movimientos de entradas y salidas definitivas que se producen entre los trabajadores de la empresa, en un período dado.

Obsérvese que en la misma se toman en consideración tanto las salidas como las entradas de personal, así como los trabajadores pertenecientes a la empresa; aunque se hace mayor énfasis en quienes causan bajas, pues representan una pérdida costosa para la empresa pero no se deja de tener en cuenta quienes ingresan, así como quienes forman parte de la plantilla de la empresa, a fin de poder evaluar el flujo de personal en su dimensión real y poder efectuar un trabajo más integral acerca de este fenómeno laboral. Asociado a la fluctuación aparece otro término denominado transferencias internas.

Por transferencias internas se entiende el conjunto de movimientos de entradas y salidas producidas entre las áreas organizativas de la propia empresa y que no afectan su plantilla total. Con estos movimientos se contribuye a reducir la fluctuación externa de personal y se solucionan necesidades internas de fuerza de trabajo, en algunos casos ellos reflejan problemas de insatisfacción con el trabajo. Estas transferencias deben mantenerse dentro

de ciertos límites y no deben prohibirse pues permiten mantener la estabilidad de la fuerza de trabajo en la organización.

Existen dos tipos de fluctuación: la real y la potencial. La diferencia está dada en que la fluctuación real se refiere a aquellos trabajadores que han causado baja de la empresa por diferentes motivos, mientras que la potencial son aquellos trabajadores que desean abandonar su centro de trabajo en un momento dado, pero que no lo han hecho efectivo por diferentes razones. El estudio de la fluctuación potencial es muy importante en cualquier empresa pues tiene un carácter preventivo respecto a la fluctuación real.

La información para conocer los niveles de fluctuación real en un período de tiempo se extrae de los registros de personal de la empresa, donde debe aparecer el motivo de las bajas de los trabajadores, la edad, el sexo, la antigüedad y otros datos de interés del fluctuante, mientras que el estudio de la fluctuación potencial presupone la utilización de encuestas y entrevistas.

La excesiva fluctuación influye negativamente en la empresa, pero la misma es inevitable hasta cierto nivel por ello no se puede pensar en eliminarla totalmente e inclusive puede valorarse hasta cierto punto de positiva.

En la mayoría de las empresas aparecen algunos puestos de trabajo considerados como críticos, pues en un período corto de tiempo han sido ocupados por un gran número de trabajadores, las causas pueden ser varias; malas condiciones de trabajo, bajos salarios, gran esfuerzo físico y mental, etc. Para las empresas es muy importante detectar estos puestos de trabajo, para estudiar las mismas y tratar de contrarrestar las condiciones que provocan una alta fluctuación que también influyen negativamente es el reclutamiento de personas para ocupar estas plazas vacantes. Se propone calcular el Coeficiente de Rotación en estos Puestos de Trabajo, de la siguiente forma:

$$\text{Krpti} = \frac{\text{B}}{\text{P}} * 100$$

Donde:

Krpti: coeficiente de rotación del puesto de trabajo.

B: número de bajas ocurridas en ese puesto de trabajo en un período.

P: personas que han ocupado el puesto de trabajo en un período.

Algunas empresas con el objetivo de conocer las causas de la desvinculación de los trabajadores y la opinión que los mismos tienen de la empresa utilizan la entrevista de desvinculación. Una entrevista de desvinculación debe reflejar:

- ✓ Verificación del motivo básico de desvinculación (por iniciativa de la empresa o del empleado).
- ✓ Opinión del empleado sobre la empresa.
- ✓ Opinión del empleado sobre el cargo que ocupa en la organización.
- ✓ Opinión del empleado sobre el jefe directo.
- ✓ Opinión del empleado sobre su horario de trabajo.
- ✓ Opinión del empleado sobre las condiciones físicas ambientales dentro de las cuales desarrolla su trabajo.
- ✓ Opinión del empleado sobre los beneficios sociales concedidos por la organización.
- ✓ Opinión del empleado sobre su salario.
- ✓ Opinión del empleado sobre las relaciones humanas existentes en su sección.
- ✓ Opinión del empleado sobre las oportunidades de progreso que sintió dentro de la organización.
- ✓ Opinión del empleado sobre la moral y la actitud de sus colegas de trabajo.
- ✓ Opinión del empleado sobre las oportunidades que encuentra en el mercado de trabajo.

Las causas más comunes que inciden en la fluctuación laboral pueden ser los que se recogen en el **anexo 5**, estas se pueden clasificar en:

**Causas externas:**

- ❖ Situación de oferta y demanda de recursos humanos en el mercado.
- ❖ La coyuntura económica.
- ❖ Las oportunidades de empleo en el mercado de trabajo.
- ❖ Etc.

**Causas internas:**

- ❖ La política salarial de la organización.
- ❖ La política de beneficios de la organización.

- ❖ El tipo de supervisión ejercido sobre el personal.
- ❖ Las oportunidades de crecimiento profesional.
- ❖ El tipo de relaciones humanas.
- ❖ La moral del personal.
- ❖ La cultura organizacional.
- ❖ La política de reclutamiento y selección de recursos humanos.
- ❖ Los criterios y programas de entrenamiento de recursos humanos.
- ❖ La política disciplinaria.
- ❖ Los criterios de evaluación del desempeño.
- ❖ Los grados de flexibilidad de las políticas.

**Pablo García** hace la siguiente clasificación de las bajas en una empresa y que se utilizará en el trabajo con algunas modificaciones:

- ❖ **Inevitables:** se producen en toda empresa por motivos de muerte, jubilación, e incapacidad para el trabajo, también se le llaman biológicas: son las menores y tienen poca posibilidad de reducción.
- ❖ **Socialmente necesaria:** se promueven por razones de necesidades sociales y sobre las cuales la empresa no puede o no debe ejercer influencia para su disminución, incluyen: CMG, privación de libertad, incorporación a las fuerzas armadas o planes de estudios y trabajo en el extranjero. Pueden incorporarse al terminar la misión.
- ❖ **Motivos personales:** son promovidas por voluntad del trabajador y causadas por la incidencia de factores propios de su vida personal: problemas de viviendas, cambio de domicilio, atención a menores, enfermedad, carencia de círculos infantiles o decisión de abandonar el país. La acción por parte de la empresa es poca.
- ❖ **Motivos laborales:** son promovidas por el trabajador pero por razones como: motivos salariales, condiciones ambientales anormales, inconformidad con los métodos de dirección, lejanía del centro de trabajo, laboran en tareas no acorde con la calificación poseída. La empresa tiene mayores posibilidades de acción y están influidas por la incidencia laboral del trabajador.
- ❖ **Decisión de la empresa:** tienen carácter positivo o favorable para la empresa son las bajas por motivos de despidos por indisciplina, ruptura de contratos por ineptitud o falta de idoneidad para el puesto, separaciones por racionalización, o vencimiento del plazo de contrato. Pueden haber sido provocadas por mala selección y capacitación del personal, subutilización del personal, deficientes

métodos de dirección que contribuyen al saneamiento de los recursos humanos en la empresa.

- ❖ **Otras causas:** puede ser abandono del puesto de trabajo, ubicación geográfica de la empresa, etc.

Una de las causas más comunes, relacionadas con la vida laboral, que alegan los trabajadores para marcharse de una empresa es la insatisfacción laboral. La satisfacción laboral puede ser considerada variable dependiente e independiente, es decir lo mismo, es causa que efecto, pero para los efectos de esta investigación será tratada como variable independiente, **anexo 6**.

Generalmente en la mayoría de las empresas en el momento de registrar la baja se recoge como motivo de la misma, decisión del trabajador, sin establecer, cuáles fueron las causas reales por las que el mismo se marchó, lo que hace muy difícil encontrar donde está realmente el problema de la inestabilidad laboral al mezclarse motivos de tipo personal y laboral.

Para realizar el análisis de la satisfacción en primer lugar, tendremos en cuenta lo planteado por **Davis** donde expresa que una alta satisfacción en el trabajo significa un alto desempeño del empleado, pero es una creencia equivocada. Los empleados satisfechos pueden tener una productividad alta, media o aún baja, y tienden a continuar con el nivel que anteriormente les produjo satisfacción. Esta interrelación satisfacción-desempeño es más compleja que la simple declaración: “la satisfacción conduce al desempeño”. Un alto desempeño contribuye a una alta satisfacción en el empleo; un mejor desempeño produce recompensas económicas, sociales y psicológicas más elevadas. Si estas recompensas se perciben equitativas y juntas, entonces se desarrolla una mayor satisfacción, porque los empleados creen que están recibiendo la recompensa adecuada a su desempeño.

Una de las causas más comunes que genera la fluctuación es la insatisfacción, una alta insatisfacción conduce directamente a que muchos trabajadores causen baja de su centro. La satisfacción es un estado psicológico resultante de lo que se aspira en una situación y lo que se obtiene en realidad de ella.

La insatisfacción en el trabajo con frecuencia es la causa de ausentismo, el desaprovechamiento de la jornada laboral, impuntualidad, etc., por lo que los directivos se preocupan por lograr la satisfacción de sus empleados. El alto desempeño y las recompensas equitativas alientan una alta satisfacción a través del circuito desempeño-satisfacción-esfuerzo.

Los administradores llevan muchos años suponiendo que los empleados satisfechos son más productivos que los insatisfechos. Los investigadores con valores humanísticos argumentan que la satisfacción es un objetivo legítimo de una organización. La satisfacción no solo guarda una relación negativa con el ausentismo y la fluctuación, sino que las organizaciones tienen la responsabilidad de ofrecer a los empleados trabajos que representen un desafío y recompensas intrínsecas. Por consiguiente, aunque la satisfacción en el trabajo representa una actitud y no un comportamiento, los investigadores del comportamiento organizacional suelen considerarla también como una variable dependiente importante.

Las principales formas de manifestarse la insatisfacción según **Robbins** pueden ser:

- ❖ **El abandono:** la insatisfacción expresada por medio de una conducta dirigida a salir de la organización, incluye la búsqueda de otro empleo y la renuncia, es decir genera fluctuación.
- ❖ **Las expresiones:** incluye defender la organización antes las críticas y confiar en que la organización y su administración harán lo correcto.
- ❖ **La lealtad:** la espera pasiva pero optimista hasta que la situación mejore.
- ❖ **La negligencia:** la actitud pasiva pero dañina que permite que la situación empeore.

Para el estudio de la satisfacción laboral se utilizan las encuestas y entrevistas las cuales permiten conocer el grado de la misma en un colectivo de trabajadores.

Otra causa que incide en la fluctuación es la motivación laboral, la misma está muy ligada a la satisfacción, aunque no quiere decir que sean directamente proporcionales. La motivación es la voluntad para hacer un gran esfuerzo por alcanzar las metas de la organización condicionado por la capacidad del esfuerzo para satisfacer alguna necesidad personal.

Los tres elementos claves de nuestra definición son: esfuerzo, metas de la organización y las necesidades. Las necesidades están muy ligadas a la motivación y es una condición interna que hace con ciertos resultados parezcan atractivos. Una necesidad insatisfecha crea tensión, la cual despierta impulsos dentro del individuo. Estos impulsos generan una conducta de búsqueda de metas específicas que, en caso de alcanzarse, satisfarán la necesidad y reducción de la tensión, es decir que las necesidades más insatisfechas serán las de más alta motivación.

La motivación hacia el trabajo tiene una gran importancia práctica, pues contribuye al incremento de la producción y la productividad del trabajo, lo que, como se sabe, es uno de los principales pilares sobre lo que se levanta el bienestar en nuestra sociedad.

En cuanto a la motivación podemos decir que **Davis** planteó que, cuando un individuo se incorpora a una organización, lleva a esta a ciertas necesidades que afectan su desempeño en el trabajo. Algunas de estas necesidades son físicas; otras se relacionan con los valores psicológicos y sociales. Estos últimos son más difíciles de identificar y satisfacer y varían mucho de una persona a otra.

Las perspectivas contemporáneas de la motivación se centran en algunos factores que pueden afectar la motivación. En un esfuerzo para reducir o satisfacer sus necesidades la gente actuará de ciertas maneras. Esta propuesta está asociada con pensadores como **Maslow, Alderfer, McGregor, Herzberg, Atkinson y McClelland**.

Las teorías más populares sobre la motivación son las relacionadas con las necesidades humanas. Teoría de **Maslow** sobre la jerarquía de las necesidades humanas, **anexo 7**.

Numerosos fueron los pensadores que se dedicaron a estudiar la teoría de **Abraham Maslow**, que fue considerada como una de las teorías más populares de la motivación, ya que clasifican las necesidades humanas de manera lógica, conveniente, que tiene implicaciones importantes para los administradores.

En 1943, **Maslow** formuló su concepto de jerarquía de necesidades que influyen en el comportamiento humano. Él concibió que el hombre es una criatura que demuestra sus



necesidades en el transcurso de la vida. En la medida que el hombre satisface sus necesidades básicas otras más elevadas toman el predominio del comportamiento, además postuló que el hombre posee una escala de necesidades: fisiológicas, de seguridad, sociales, de estima y autorrealización. De acuerdo con la estructura ya comentada, las necesidades identificadas por Maslow son:

- ❖ **Necesidades fisiológicas:** estas necesidades constituyen la primera prioridad del individuo y se encuentran relacionadas con su supervivencia. Dentro de éstas encontramos, entre otras, necesidades como la homeóstasis (esfuerzo del organismo por mantener un estado normal y constante de riego sanguíneo), la alimentación, el saciar la sed, el mantenimiento de una temperatura corporal adecuada, también se encuentran necesidades de otro tipo como el sexo, la maternidad o las actividades completas.
  
- ❖ **Necesidades de seguridad:** con su satisfacción se busca la creación y mantenimiento de un estado de orden y seguridad. Dentro de estas encontramos la necesidad de estabilidad, la de tener orden y la de tener protección, entre otras. Estas necesidades se relacionan con el temor de los individuos a perder el control de su vida y están íntimamente ligadas al miedo, miedo a lo desconocido, a la anarquía...
  
- ❖ **Necesidades sociales:** una vez satisfechas las necesidades fisiológicas y de seguridad, la motivación se da por las necesidades sociales. Estas tienen relación con la necesidad de compañía del ser humano, con su aspecto afectivo y su participación social. Dentro de estas necesidades tenemos la de comunicarse con otras personas, la de establecer amistad con ellas, la de manifestar y recibir afecto, la de vivir en comunidad, la de pertenecer a un grupo y sentirse aceptado dentro de él, entre otras.
  
- ❖ **Necesidades de reconocimiento:** también conocidas como las necesidades del ego o de la autoestima. Este grupo radica en la necesidad de toda persona de sentirse apreciado, tener prestigio y destacar dentro de su grupo social, de igual manera se incluyen la autovaloración y el respeto a sí mismo.
  
- ❖ **Necesidades de auto superación:** también conocidas como de autorrealización o auto actualización, que se convierten en el ideal para cada individuo. En este nivel el ser

humano requiere trascender, dejar huella, realizar su propia obra, desarrollar su talento al máximo.

Según **Maslow**, cuando las primeras necesidades están razonablemente satisfechas, surge el segundo grupo. El tercer grupo de necesidades no es potente sino hasta que el segundo está razonablemente satisfecho y si se quiere motivar a alguien, según él, tendrá que comprender en que nivel de pirámide se encuentra y centrarse en satisfacer las necesidades de ese nivel o del siguiente superior. Además dice que todos los trabajadores con empleo permanente satisfacen de manera sustancial, todas sus necesidades de orden inferior.

**Maslow** cree que la mayor parte de las personas con un alto nivel de vida tienen las necesidades de los tres primeros niveles, regularmente satisfechos, sin mucho esfuerzo y sin mucho efecto motivacional. Según él una necesidad satisfecha no es motivadora del comportamiento y que las necesidades no satisfechas, son las que influyen sobre el comportamiento, dirigiéndolo a objetivos individuales.

El individuo nace con cierto contenido de necesidades fisiológicas tales como: hambre, sed, sueño, sexo, etc. Luego el individuo comienza el aprendizaje de nuevos patrones de necesidades, surgen las necesidades de seguridad, protección contra el peligro, entre otras, están enfocadas hacia la conservación personal.

Cuando el individuo controla sus necesidades fisiológicas y de sexualidad, surgen las necesidades secundarias: sociales, de estima y autorrealización. La necesidad de estima es complementaria de las necesidades sociales, mientras que las de autorrealización son complementarias de las de estima. Los niveles más elevados de necesidad surgen cuando los niveles más bajos están relativamente controlados y son alcanzados por el individuo.

Las necesidades más elevadas surgen no solamente en la medida en que las mayores bajas van siendo satisfechas, sino que predominan las más bajas de acuerdo con la jerarquía de las necesidades trazadas por **Maslow**.

Las necesidades más bajas necesitan un ciclo motivacional extremadamente largo. Si alguna necesidad más baja deja de satisfacerse durante mucho tiempo, se vuelve

imperativa, neutralizando el efecto de las más elevadas. La privación de una necesidad más baja hace que las energías del individuo se desvíen por la lucha de la satisfacción.

Mientras **Maslow** sustenta su teoría de la motivación en las diversas necesidades humanas (enfoque orientado hacia el interior), **Herzberg** basa su teoría en el ambiente externo y en el trabajo del individuo (enfoque orientado hacia el exterior). Para **Herzberg** la motivación de las personas depende de dos factores:

❖ **Factores higiénicos:** Son las condiciones que rodean al individuo cuando trabajan; implican las condiciones físicas y ambientales de trabajo, el salario, los beneficios sociales, las políticas de la empresa, el tipo de supervisión recibida, el clima de las relaciones entre los directivos y los empleados, los reglamentos internos, las oportunidades existentes, etc. Corresponden a la perspectiva ambiental y constituyen los factores que las empresas han utilizado tradicionalmente para lograr la motivación de los empleados. Sin embargo, los factores higiénicos poseen una capacidad muy limitada para influir en el comportamiento de los trabajadores. Cuando estos factores son óptimos, simplemente evitan la insatisfacción, puesto que su influencia en el comportamiento no logran elevar la satisfacción de manera sustancial y duradera. Cuando son precarios, producen insatisfacción y se denominan entonces factores de insatisfacción. Ellos incluyen:

- ✓ Condiciones de trabajo y comodidad.
- ✓ Políticas de la empresa y la administración.
- ✓ Relaciones con el supervisor.
- ✓ Competencia técnica del supervisor.
- ✓ Salarios.
- ✓ Estabilidad en el cargo.
- ✓ Relaciones con el colega. Estos factores constituyen el contexto del cargo.

❖ **Factores motivacionales:** Tiene que ver con el contenido del cargo, las tareas y los deberes relacionados con el cargo en sí; produce un efecto de satisfacción duradera y un aumento de la productividad muy por encima de los niveles normales. El término motivación encierra sentimientos de realización, de crecimiento, y de reconocimiento profesional, manifiestos en la ejecución de tareas y actividades que constituyen un gran desafío y tiene bastante significación para el trabajo. Cuando los factores motivacionales son óptimos, elevan la satisfacción de modo sustancial; cuando son

precarios, provocan la pérdida de satisfacción y se denominan factores de satisfacción.

Constituye el contenido del cargo en sí e incluyen:

- ✓ Delegación de la responsabilidad.
- ✓ Libertad de decidir como realizar un trabajo.
- ✓ Ascensos.
- ✓ Utilización plena de las habilidades personales.
- ✓ Formulación de objetivos y evaluación relacionada con estos.
- ✓ Simplificación del cargo (por quien lo desempeña).
- ✓ Ampliación o enriquecimiento del cargo (horizontal o verticalmente).

En síntesis, la teoría de los factores afirma que la satisfacción en el cargo es función del contenido o de las actividades desafiantes y estimulantes del cargo, estos son los llamados factores motivadores. La insatisfacción en el cargo es función del ambiente, de la supervisión, de los colegas y del contexto general del cargo son los llamados factores higiénicos.

En la práctica, el enfoque de **Herzberg** destaca aquellos factores que tradicionalmente han sido olvidados y despreciados por las empresas, a favor de los factores de insatisfacción, en tentativas por elevar el desempeño y la satisfacción del personal. En cierta medida, las conclusiones de **Herzberg** coinciden con la teoría de **Maslow**, en que los niveles más bajos de necesidades humanas tienen relativamente poco efecto en la motivación cuando el patrón de la vida es elevado.

Los enfoques de **Herzberg** y de **Maslow**, concuerdan en que permiten una configuración más amplia y rica con respecto de la motivación del comportamiento humano, ver **anexo 8**.

**Clayton Aldelfer**, llevó a cabo una revisión de la teoría de las necesidades de **Maslow**, la cual se convertiría en su teoría ERG existencia, relación y crecimiento. La revisión efectuada por el autor tuvo como resultante la agrupación de las necesidades humanas en las tres categorías mencionadas.

- ❖ **Existencia:** Agrupa las necesidades más básicas consideradas por **Maslow** como fisiológicas y de seguridad.

- ❖ **Relación:** Estas necesidades requieren, para su satisfacción, de la interacción con otras personas, comprendiendo la necesidad social y el componente externo de la clasificación de estima efectuada por **Maslow**.
- ❖ **Crecimiento:** Representado por el deseo de crecimiento interno de las personas. Incluyen el componente interno de la clasificación de estima y la de autorrealización.

La teoría ERG no representa solamente una forma distinta de agrupar las necesidades consideradas por **Maslow**, ya que se distingue de la teoría de este último en los siguientes aspectos: la Teoría ERG no considera una estructura rígida de necesidades, en donde debe seguirse un orden correlativo para su satisfacción. En contraposición a **Maslow**, quien considera que las personas permanecen en un determinado nivel de necesidades hasta tanto sean satisfechas, esta teoría considera que si el individuo no logra satisfacer una necesidad de orden superior aparece una necesidad de orden inferior (frustración-regresión). Pueden operar al mismo tiempo varias necesidades. Variables tales como antecedentes familiares y ambiente cultural pueden alterar el orden de las necesidades, ejemplo de esta situación son culturas como los japoneses que anteponen las necesidades sociales a las fisiológicas.

Para **Chiavenato**, la respuesta relativa a la motivación es dada en términos de fuerzas activas e impulsoras, el individuo desea poder, desconfía del ostracismo social, teme a las amenazas y a su autoestima.

El psicólogo cubano **Diego González Serra** ha señalado que las dimensiones que deben considerarse en el estudio de la motivación laboral son las siguientes: rol de la personalidad y de sus procesos, rol de la percepción y de la interpretación cognoscitiva del mundo; condicionamiento externo de la motivación laboral, carácter socio-histórico de la motivación hacia el trabajo y su transformación en el decurso de la sociedad, en dependencia del desarrollo de su base y superestructura. Sobre esta base desarrolla un esquema de los determinantes de la motivación laboral, en un nivel interno y externo del individuo, el cual comprende los siguientes elementos:

**Externos al individuo:**

- ❖ Medio social fuera del centro de trabajo, abarca los factores psicosociales e ideológicos y las condiciones materiales de vida.
- ❖ La empresa o ministerio donde está inserto el centro de trabajo.

- ❖ El centro de trabajo, abarca las condiciones materiales y psicosocial.

**Internos del individuo:**

- ❖ Personalidad del individuo.
- ❖ Reflejo cognoscitivo que tiene el trabajador de su medio social y de su centro de trabajo.

Los factores fundamentales en la motivación laboral son los internos y superiores a la personalidad, la conciencia y los procesos psíquicos, sin embargo, los determinantes externos siempre participan de manera importante y en última instancia, transforman al personal y el psiquismo del trabajador, de aquí que también resulten de sumo interés.

Dentro de las condiciones materiales del centro de trabajo pueden señalarse dos grupos:

- ❖ La retribución material.
- ❖ Las condiciones físicas.

En el estudio de la motivación también se utilizan las entrevistas y encuestas, las mismas permiten detectar el grado y las causas de la desmotivación de los trabajadores en una empresa.

Otra de las causas más comunes que estimula la fluctuación laboral es un clima laboral inadecuado. Por clima laboral se entiende el conjunto de cualidades, atributos o propiedades relativamente permanentes de un ambiente de trabajo concreto que son percibidas, sentidas o experimentadas por las personas que componen la organización empresarial y que influyen sobre su conducta.

Mientras que un "buen clima" se orienta hacia los objetivos generales, un "mal clima" destruye el ambiente de trabajo ocasionando situaciones de conflicto y de bajo rendimiento. Para medir el "clima laboral" lo normal es utilizar "escalas de evaluación".

Algunos aspectos que se toman en consideración son:

- ❖ **Independencia:** mide el grado de autonomía de las personas en la ejecución de sus tareas habituales.

- ❖ **Condiciones físicas:** contemplan las características medioambientales en las que se desarrolla el trabajo: la iluminación, el sonido, la distribución de los espacios, la ubicación (situación) de las personas, los utensilios, etcétera.
- ❖ **Liderazgo:** mide la capacidad de los líderes para relacionarse con sus colaboradores. Un liderazgo que es flexible ante las múltiples situaciones laborales que se presentan, y que ofrece un trato a la medida de cada colaborador, genera un clima de trabajo positivo que es coherente con la misión de la empresa que permite y fomenta el éxito.
- ❖ **Relaciones:** esta escala evalúa tanto los aspectos cualitativos como los cuantitativos en el ámbito de las relaciones.
- ❖ **Implicación:** es el grado de entrega de los empleados hacia su empresa. Es muy importante saber que no hay implicación sin un liderazgo eficiente y sin unas condiciones laborales aceptables.
- ❖ **Organización:** la organización hace referencia a si existen o no métodos operativos y establecidos de organización del trabajo.
- ❖ **Reconocimiento:** se trata de averiguar si la empresa tiene un sistema de reconocimiento del trabajo bien hecho.
- ❖ **Remuneraciones:** el sistema de remuneración es fundamental. Los salarios medios y bajos con carácter fijo no contribuyen al buen clima laboral, porque no permiten una valoración de las mejoras ni de los resultados.
- ❖ **Igualdad:** es un valor que mide si todos los miembros de la empresa son tratados con criterios justos. La escala permite observar si existe algún tipo de discriminación.
- ❖ **Otros factores:** hay otros factores que influyen en el clima laboral: la formación, las expectativas de promoción, la seguridad en el empleo, los horarios, los servicios médicos, etcétera.

Los instrumentos que se diseñan, de forma habitual, para llevar a cabo los estudios de clima laboral son:

- ❖ Encuestas.
- ❖ Entrevista.
- ❖ Dinámica de grupos.

Un mal clima puede ser causa pero también efecto, en este caso se tratará como causa de la excesiva fluctuación, aunque puede influir las variables satisfacción y motivación laboral, de ahí la importancia que tiene el estudio de esta variable.

Las herramientas más comunes para medir el clima son las siguientes:

- ❖ **Observar el trabajo:** la observación directa de qué y cómo los empleados trabajan en él día a día, es una forma muy precisa y completa de medir el clima organizativo.
- ❖ **Entrevistar a varios miembros de los equipos:** las entrevistas llevadas a cabo por expertos, pueden sustituir a las observaciones directas.
- ❖ **Hacer una encuesta escrita:** se trata de la forma más eficiente a través de cuestionarios por que permite recoger información de mucha gente en poco tiempo.

Existe una diferencia sustancial entre los trabajadores que desean quedarse y quienes tienen que quedarse; estos últimos tratan de dar salida a su descontento trabajando con desgano, descuidando el ahorro, faltando reiteradamente al trabajo, etc. Tratando de dar salida a su insatisfacción.

Cuando se estudia la fluctuación también es importante conocer lo que piensan las personas, después que se han marchado de la empresa por ello se debe realizar una entrevista de seguimiento a algunos trabajadores para conocer sus opiniones y criterios y motivos reales de las bajas.

La entrevista de seguimiento debe contener:

- ❖ Datos generales acerca del trabajador.
- ❖ El motivo real de su baja.
- ❖ Aspectos positivos que tiene su nuevo puesto de trabajo.
- ❖ Aspectos positivos de la empresa que abandonó.
- ❖ Aspectos que la empresa debería mejorar.
- ❖ Si regresaría a la empresa nuevamente.

Efectos negativos de la fluctuación laboral:



- ❖ **Disminución en la producción y productividad en el trabajo.** Puede estar dado por el tiempo que permanece el puesto de trabajo vacante o porque los nuevos trabajadores no tienen la habilidad suficiente y bajan los niveles de producción.
- ❖ **Incremento de los costos por reclutamiento y selección.** Se incrementa los costos por reclutamiento pues hay que divulgar las plazas para que opten por ella el número de candidatos suficientes que permita seleccionar el mejor; y como las personas permanecen poco tiempo en el puesto de trabajo los costos por reclutamiento se multiplican considerablemente, aumentan los costos por procesamiento de solicitudes de los empleados y los costos en selección por concepto de entrevistas y salarios pagados al personal de selección, así como los costos de capacitación que también se multiplican.
- ❖ **Incrementa el ausentismo.** Pues las personas que desean marcharse de la empresa, comienzan a faltar por dos causas, una de ellas es por la realización de trámites en busca de otro empleo o simplemente por no sentirse a gusto en la empresa.
- ❖ **Se incrementa la impuntualidad.** Debido a lo que planteamos anteriormente ya que el trabajador no se siente comprometido con la empresa.
- ❖ **Disminuye la calidad.** Puede estar dado en el hecho de que como las personas ya están próximas a marcharse, no prestan la debida atención a su trabajo o porque los nuevos trabajadores no conocen lo suficiente el proceso de producción y se incrementan las producciones defectuosas.
- ❖ **Baja el aprovechamiento de la jornada laboral.** Los trabajadores, como ya no están comprometidos con la empresa comienzan a desaprovechar el tiempo de trabajo pues sólo esperan el momento justo para marcharse y por lo tanto no les importa los resultados productivos de la empresa.
- ❖ **Incremento de los accidentes de trabajo.** Debido a que los trabajadores nuevos aún no poseen la habilidad necesaria para aceptar el puesto de trabajo, puede aumentar el número de accidentes influenciado por la entrada de nuevos trabajadores que desconocen el proceso productivo.
- ❖ **Se divulga una mala imagen de la empresa.** Los trabajadores que se marchan insatisfechos y con malas relaciones con la empresa, comienzan a manifestar afecciones negativas que genera una mala imagen de la empresa, lo que afecta la contratación de nuevos empleados pues no existirán personas interesadas en trabajar en la empresa.

Todos estos efectos pueden estar contrarestandos por variables moderadoras y no existir una fuerte correlación, estas variables pueden ser; los sistemas de estimulación vigente, la remuneración, el control riguroso, etc.

Algunos de estos efectos pueden cuantificarse, como es el caso de la productividad del trabajo, el aprovechamiento de la jornada laboral, la impuntualidad y el ausentismo. Para ello se utilizarán las siguientes expresiones:

$$\text{Aprovechamiento de la jornada laboral} = \frac{\text{Tiempo real trabajado}}{\text{Fondo de tiempo productivo potencial}} * 100$$

El estudio del Aprovechamiento de la Jornada Laboral persigue varios objetivos:

- ❖ Conocer las causas que provocan las pérdidas de tiempo.
- ❖ Determinación del grado de utilización de la fuerza de trabajo para una mejor distribución de la misma.
- ❖ Cuantificar económicamente las pérdidas de tiempo.
- ❖ Utilizarlo como método de dirección.

Las causas fundamentales de las pérdidas de tiempo son:

- ❖ Rotura de equipos.
- ❖ Espera por falta de materiales.
- ❖ Espera por falta de camiones para el traslado del material.
- ❖ Personal parado en el puesto de trabajo sin trabajar.

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

El ausentismo se refiere a ausencia en momentos en que los empleados deberían estar trabajando normalmente y no incluye las vacaciones regulares, ausencias debidas a accidentes en el trabajo y otros motivos que dependen de la propia organización. Otro aspecto que es muy importante y que se debe considerar es que no siempre las causas de ausentismo están en el propio empleado, sino en la organización, en el empobrecimiento de

las tareas, en la falta de motivación y estímulo, en las condiciones desagradables de trabajo. Entre las principales causas de ausentismo están: enfermedades efectivamente comprobadas; enfermedad no comprobada; razones diversas de carácter familiar; retrasos involuntarios; faltas voluntarias por diversos motivos. Otras causas que también pueden citarse: fallecimiento del empleado; jubilación; desvinculación de la empresa; licencias por diversos motivos; abandono voluntario del empleo. Muchos especialistas consideran que la fluctuación potencial incide en el aumento del índice de ausentismo y que son directamente proporcionales, existiendo una fuerte correlación entre ambas variables.

El índice de ausentismo refleja el p.100 de ausencia de personal de la empresa en los períodos seleccionados y su tendencia así como su relación con la variable dependiente. Este indicador se calcula de la siguiente forma:

$$\text{Índice de ausentismo} = \frac{\text{Horas de ausencias}}{\text{Horas-hombres reales trabajadas}} * 100$$

El índice de impuntualidad refleja el p.100 de horas que pierden por retraso con respecto al fondo productivo potencial. Este índice se determina de la forma siguiente:

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

Las fluctuaciones pueden tener consecuencias positivas tales como:

- ❖ El trabajador logra una mayor satisfacción y desarrollo personal, vinculado a las nuevas condiciones de trabajo y vida obtenidas con su movimiento.
- ❖ Con el cambio de trabajo se logra una mejor utilización de la calificación de la fuerza de trabajo, la cual puede llegar a invertirse en ramas, empresas y puestos donde sea en realidad más necesaria.
- ❖ Una fluctuación acentuada es un indicador para la dirección de que “algo anda mal” allí donde se presenta y se convierta en un elemento de presión para la búsqueda de soluciones a los problemas laborales que afectan a los trabajadores.

- ❖ La salida de trabajadores de la empresa es, en determinados casos un medio para economizar y mejorar la calidad de los recursos humanos, en ocasiones tiene un carácter positivo para la empresa.
- ❖ La fluctuación del personal implica la incorporación de nuevos trabajadores quienes pueden traer consigo conocimientos, experiencias e ideas de utilidad, que contrarresten el estancamiento conformismo presente en ocasiones en la empresa.
- ❖ Si los trabajadores nuevos vienen ya con una buena formación y calificación representan un ahorro para la empresa por concepto de capacitación.

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

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

A pesar de las medidas financieras adoptadas, que tuvieron un efecto positivo inmediato, a finales de 1984, la dirección del Partido y el Gobierno realizó un análisis de la actualidad económica del país, en el que se destacó que los crecimientos se habían logrado con niveles de importación que excedían nuestras posibilidades, gastos excesivos de energía y medios de producción y un dinamismo insuficiente en cuanto a la necesidad vital de incrementar y diversificar las exportaciones de bienes y servicios, situación que repercutió negativamente en la capacidad de pago.

Además, se señaló que los avances en el proceso inversionista requerían de mayor eficiencia, pues no se cumplían los plazos de terminación de obras, y crecían las inversiones en proceso.

A pesar de los esfuerzos realizados para detener el crecimiento de los inventarios no se ha correspondido con los ritmos de desarrollo económico, provocando el congestionado de la circulación de mercancías y afectado la eficiencia económica.

Los mecanismos de dirección no han desempeñado suficientemente su papel en la dirección de la economía, no han funcionado con la integralidad necesaria, los métodos de dirección no han favorecido una participación más amplia en la elaboración y ejecución del plan y no han contribuido a tomar medidas que aseguren la política económica aprobada. Por todo ello se determina que el paso siguiente del SDPE es pasar una etapa de perfeccionamiento. Dentro de este contexto se inició en el año 1986-1987, el perfeccionamiento empresarial en el sistema empresarial de las FAR que en esa etapa tenía entre 208 y 210 empresas, y la primera empresa que lo inició fue la Che Guevara situada en el Escambray en Las Villas.

Las Bases Generales del Perfeccionamiento Empresarial en la Empresa Estatal Cubana, constituyen la guía y el instrumento de dirección para que las organizaciones empresariales puedan, de forma ordenada, realizar las transformaciones necesarias con el objetivo de lograr la máxima eficiencia y eficacia en su gestión.

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

El Perfeccionamiento tiene como objetivo central incrementar al máximo su eficiencia y competitividad, sobre la base de otorgarle las facultades, y establecer las políticas, principios y procedimientos, propendan al desarrollo de la iniciativa, la creatividad y la responsabilidad de todos los jefes y trabajadores. El contenido del Perfeccionamiento Empresarial se define en el cuerpo de los 16 subsistemas que lo integran. Cada uno de estos subsistemas e integralmente todos en su conjunto contienen las acciones para la

aplicación del perfeccionamiento. Del total de los subsistemas 3 componen el de recursos humanos (métodos de dirección, política laboral y salarial y atención al hombre).

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

- ❖ **Métodos y estilos de dirección:** subsistema que caracteriza el funcionamiento de la dirección empresarial, a partir de la correcta combinación de los métodos y estilos que se utilizan.

Entre las características generales que rigen los métodos y estilo de dirección se destacan los siguientes:

- Activa y sistemática participación de los trabajadores en la dirección empresarial.
- Planificación estratégica en estrecha relación con la dirección por objetivos.
- Fortalecimiento de la unidad real entre el Partido, Sindicato, UJC y Administración.
- Evaluar por los resultados y no por los esfuerzos.
- No permitir homologuismo en la estructura de dirección.

- ❖ **Política laboral y salarial:** este subsistema contiene dos aspectos esenciales:

1. El sistema de dirección de la fuerza de trabajo: tiene como objetivo dotar a las organizaciones empresariales de facultades y atribuciones, que permitan la mejor utilización de la fuerza de trabajo con que cuentan, evitando la excesiva centralización y regulaciones laborales que afecten ese proceso.

Los aspectos que se asocian a la dirección de la fuerza de trabajo son los siguientes:

- La idoneidad demostrada.
- Los contratos de trabajo.
- El período de prueba.
- La evaluación del desempeño.
- Los regímenes de trabajo y descanso.
- La seguridad y salud en el trabajo.

- Justicia laboral.
  - Tratamiento laboral y salarial a las interrupciones.
  - Tratamiento al personal disponible.
  - Los reglamentos internos.
  - Contribución especial a la seguridad social.
  - Capacitación a los trabajadores.
2. La organización del trabajo: el perfeccionamiento de la organización salarial se basa en el principio de la distribución socialista de cada cual, según su capacidad; a cada cual, según su trabajo.

Entre los elementos claves de la organización del salario para el perfeccionamiento del sistema empresarial estatal se encuentran los siguientes:

- Escalas y tarifas.
- Los calificadores ocupacionales.
- Las formas y sistemas de pago.

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

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

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

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

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



## **CAPÍTULO 2: PROPUESTA Y APLICACIÓN DE UN PROCEDIMIENTO METODOLÓGICO EN EL ANÁLISIS DE LAS CAUSAS Y EFECTOS DE LA FLUCTUACIÓN LABORAL.**



En el capítulo anterior se hizo un análisis desde el punto de vista teórico de algunos de los modelos de Gestión de Recursos Humanos más conocidos así como del comportamiento organizacional y sus variables fundamentales, partiendo de la variable dependiente fluctuación laboral y las variables independientes individuales y grupales que inciden en la misma tales como; edad, sexo, antigüedad, satisfacción laboral, motivación y el clima laboral, entre otros.

Para el estudio de la fluctuación laboral en la empresa se propone utilizar la metodología siguiente:

### **2.1- PROPUESTA DE UN PROCEDIMIENTO METODOLÓGICO EN EL ESTUDIO DE LA FLUCTUACIÓN LABORAL.**

#### **2.1.1- DIAGNÓSTICO DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS.**

Para la aplicación de la metodología es imprescindible partir del diagnóstico del sistema de Gestión de Recursos Humanos, pues aquí es donde se determina si realmente la fluctuación laboral constituye un problema y si así es concebido por la alta dirección y especialistas de la empresa.

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

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

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

Para buscar el consenso en el orden de las causas se puede realizar de manera privada e individual, a través de hojas de papel donde se enumeren las causas solicitando a cada experto su orden de importancia o prioridad desde 1 hasta la última causa, donde 1 es la causa más importante, 2 la que sigue en importancia, hasta la última que es la menos importante.

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

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

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

Donde:

C = Concordancia expresada en porcentaje.

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

$V_t$  = Cantidad total de expertos.

Posteriormente para completar el estudio se puede utilizar la valoración de las perspectivas, o esperanzas, las cuales se consideran de mucha importancia práctica, tanto humana (motivacional) como económica para ello se recomienda apoyarse en una encuesta que permita calcular los siguientes coeficientes:

$$Cp = \frac{A+ - D-}{N}$$

Donde:

Cp = Coeficiente de percepción de las perspectivas del grupo i.

A+ = Respuestas positivas (cantidad de marcas en ascenso).

D- = Respuesta negativa (cantidad de marcas en descenso).

N = Total de respuestas (total de integrantes del grupo que marcó).

$$FRp = \frac{Me}{N} * 100$$

Donde:

FRp = Frecuencia relativa de percepción de las perspectivas.

Me = Cantidad de marcas en el escalón e (e = 1, 2, 3 en A o D).

N = Total de marcas.

La expresión Cp discrimina de forma grosera la percepción de la perspectiva; solo en ascenso o descenso. Mientras que la expresión FRp discrimina de fina manera, pues distingue el grado en que están percibidas tanto en ascenso como en descenso. En estudios realizados se ha detectado que la percepción de la perspectiva influye en la satisfacción laboral, en la fluctuación laboral real y en la fluctuación laboral potencial. En especial, la velocidad con que se perciba las perspectivas en ascenso o descenso, influirá en la fluctuación laboral que es precisamente el objeto de estudio de esta investigación.

### **2.1.2- DIAGNÓSTICO DE LAS CAUSAS DE LA FLUCTUACIÓN LABORAL EN LA EMPRESA.**

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

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

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

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

Una vez realizado el inventario de personal se procede a:

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

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

Posteriormente se calcularán y analizarán los indicadores de fluctuación real.

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

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

- ✓ Índice de Fluctuación General (IFG).
- ✓ Índice de Fluctuación Particular (IFKi).
- ✓ Índice de Fluctuación Verdadero (IFV).

Las expresiones para su cálculo fueron abordadas en el capítulo anterior. A continuación se realizará un análisis de las posibles causas que pueden generar la fluctuación potencial en la empresa y compararlas con las que aparecen en los registros de personal, aludidas por

los trabajadores en el momento de solicitar la baja de la empresa además considerar si coinciden con los problemas planteados en el diagnóstico preliminar realizado por los expertos.

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

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

Donde:

n= tamaño de la muestra.

N= tamaño de la población.

d= Error máximo permisible.

p= Probabilidad de éxito.

q= (1-p).

$\alpha$  = Nivel de confianza.

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

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

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

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

Donde:

**ne**= tamaño de muestra del estrato.

**Ne** = tamaño del estrato.

**n** = tamaño de la muestra.

**N** = tamaño de la población.

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

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

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

### **2.1.3- ANÁLISIS DEL EFECTO DE LA FLUCTUACIÓN LABORAL.**

Para analizar los efectos que provoca la excesiva fluctuación se seleccionarán algunas de las siguientes variables, según sea la correlación con la variable dependiente y la información en que cuente la empresa para su cálculo:

- ❖ Producción y productividad.
- ❖ Aprovechamiento de la Jornada Laboral.
- ❖ Ausentismo e impuntualidad.
- ❖ Accidente de trabajo.
- ❖ Calidad de la producción.
- ❖ Mala imagen de la empresa.
- ❖ Incremento de los costos por reclutamiento, selección y capacitación.

En cada caso se analizará si existe correlación entre la fluctuación laboral y las variables seleccionadas y si existe alguna variable moderadora que pueda influir en dicha correlación.

#### **2.1.4- ESTRATEGIAS PARA LA SOLUCIÓN DE LOS PROBLEMAS DETECTADOS.**

Es necesario partir de:

##### **Misión del subsistema de Gestión de los Recursos Humanos.**

La misión es la meta u objetivo supremo de una organización. Se considera como la expresión muy general de lo que quiere ser la empresa, de sus aspiraciones en cuanto a su papel en la sociedad. Es la parte relativamente permanente a la identidad de la organización que favorece la unidad y la motivación de sus miembros es la razón de ser de una empresa, una declaración de credo, de propósito, de filosofía de creencias, de principios empresariales.

Para la ampliación de la dimensión del alcance de la misión de la organización se recomienda consultar otros elementos tales como:

- ❖ Sector en que se enmarca.
- ❖ Volumen de trabajo.
- ❖ Otros.

Posteriormente se recomienda:

##### **Elaborar la matriz DAFO de los recursos humanos.**

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

Para su elaboración se deben seguir los pasos siguientes:

- ✓ **Entrada de datos:** la información de los factores externos se desglosa en oportunidades y amenazas. La información de los factores internos se desglosan en fortalezas y debilidades.

- ✓ **Generación de estrategias:** en esta etapa se utilizan las principales amenazas, oportunidades, debilidades y fortalezas, realizando una cotejación con el objetivo de lograr la mejor combinación posible. Una estrategia FO nos permite aprovechar las fortalezas y oportunidades (Estrategias Ofensivas). Una estrategia FA es aquella que permite aprovechar las fortalezas y enfrentar las amenazas (Estrategias Defensivas). Una estrategia DO es dirigida para disminuir debilidades y aprovechar las oportunidades (Estrategias adaptativas). Una estrategia DA nos permite disminuir las debilidades y enfrentar las amenazas (Estrategias Supervivencia).

La Matriz DAFO tendrá el siguiente formato:

	<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
<b>Fortalezas</b>	FO	FA
<b>Debilidades</b>	DO	DA

## 2.2- APLICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO METODOLÓGICO EN LA EMPRESA.

### **Diagnóstico del sistema de Gestión de Recursos Humanos.**

Para conocer los problemas en el sistema de gestión de recursos humanos recurrió a una especie de *brainstorming* o tormenta de ideas, combinado con una encuesta, **anexo 9**, para ello se seleccionaron 12 personas distribuidas como sigue, dirigentes, trabajadores, sindicato. La entrevista se realizó de forma individual, donde cada persona debía indicar o señalar de 6 a 10 causas principales que inciden en la deficiente Gestión de recursos Humanos. Después se agruparon las causas y se eliminaron de la lista las redundantes. De las 12 personas encuestadas surgieron 11 problemas, los cuales son: “no existe un proceso para seleccionar el personal en la empresa”; “no se reclutan el número de candidatos suficientes para ocupar los puestos de trabajo”; “pobre atención al hombre”; “existe



carencia en cuanto a los recursos materiales y equipamientos”; “falta de comunicación entre directivos y subordinados”; “pobre superación”; “falta de estimulación material y moral”; “malas condiciones de trabajo”; “remotivación por los resultados del trabajo”; “altos niveles de fluctuación” y “el salario no se corresponde con el esfuerzo realizado”.

Se aplicó una encuesta en forma paralela, corroborándose los problemas detectados en el diagnóstico preliminar realizado.

En la tabla resultó los “altos niveles de fluctuación” como la causa más importante y la “pobre superación” como la causa menos importante.

Después se calcula la concordancia C según la formulación correspondiente para cada Rj. Como puede apreciarse, las causas “pobre superación”, “carencia de recursos materiales y equipamientos”, “no se reclutan el número de candidatos suficientes para ocupar los puestos de trabajo”, “el salario no se corresponde con el esfuerzo realizado” y “desmotivación por los resultados del trabajo” no alcanzaron el nivel de C, es decir, donde C tuvo un valor menor del 60%. Como en las restantes C fue mayor que el 60%, se aceptaron.

En la encuesta elaborada y a partir de los resultados obtenidos, se calculó el coeficiente de percepción de las perspectivas siendo de 0.83, es decir que es favorable, porque de los 12 encuestados 11 dieron respuestas positivas y 1 negativa, mientras que la frecuencia relativa de percepción de las perspectivas tuvo un valor de 58.3% en el escalón 2 (7 encuestados tomaron dicha decisión), el 33.3% en el escalón 3 (4 encuestados) y el 8.3% en el escalón -1 (1 encuestado), es decir que la mayoría de los encuestados consideran que la perspectivas en la empresa son ascendentes, aspecto muy favorable.

### **2.2.1- CARACTERIZACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO.**

La Empresa Constructora de Obras de Ingeniería # 17, actualmente perteneciente a la Asociación de Empresas Constructoras 31 Holguín, de nacionalidad cubana, expediente de inscripción No. 045/98, fue creada con fecha el 17 de diciembre de 1976, según la Resolución No. 109-76-GE-101 con domicilio legal en: calle Cervantes #148 (altos) entre

Arias y Aguilera, municipio Holguín, provincia Holguín. Con código REEUD No.126-0-2891 y Cuenta Bancaria en Moneda Nacional No.40696110038006.

Se creó con la aplicación de la División Política Administrativa en el año 1976 y en sus inicios estaba conformada por un total de 19 brigadas, especializadas en las diferentes actividades de ingeniería, de las cuales, 6 se dedicaban a obras de explanaciones, 1 a obras de puentes, 3 a obras de fábricas, 3 a presas, 2 a sistema de riego, 1 a acueducto y 2 a alcantarillados.

El objeto social de la empresa en el momento de su fundación fue, darle beneficio a los diferentes sectores de la agricultura cañera, incrementar las capacidades de transitabilidad a todos los sectores de nuestra economía, así como la construcción de redes de acueducto y alcantarillados, todos ellos de gran importancia para el desarrollo social de la Provincia. Teniendo en cuenta la aplicación de estrategias por necesidades objetivas en cada momento, la empresa fue transitando por toda una serie de cambios y restauraciones, que la han transformado en la que es hoy.

Desde que surge, se han ejecutado gran cantidad de obras de interés social y económico en las ramas de la agricultura cañera y no cañera, la minería y el turismo, entre los que se encuentran presas para el abasto y el riego, canales, conductoras, sistemas de riegos, sistemas de acueducto y alcantarillados, vías de comunicaciones, etc.

En función del resultado obtenido en el Diagnóstico inicial de Perfeccionamiento Empresarial realizado, se hace necesario efectuar cambios organizativos y estructurales para perfeccionar la organización productiva de bienes y servicios; en correspondencia con esto, se diseña la nueva empresa que consta con 6 Brigadas Constructoras, dedicadas a las actividades específicas de la producción y una Unidad Empresarial de Base de Aseguramiento, con el objetivo de potenciar las capacidades productivas y de servicio de las mismas y lograr mayor eficiencia en su gestión; estas son:

- ❖ UEB de asfalto.
- ❖ UEB de movimiento de tierra.
- ❖ UEB de hidrología.
- ❖ UEB de construcción civil.
- ❖ UEB de túneles.

- ❖ UEB de tarea de refuerzo.
- ❖ Unidad Empresarial de Base de Aseguramiento.

Se crean las direcciones de:

- ❖ Desarrollo Empresarial.
- ❖ Contabilidad y Finanzas.
- ❖ Recursos Humanos.

Con el perfeccionamiento de la organización de la producción de bienes y servicios viene aparejado el fortalecimiento del principio de autogestión financiera, donde las Brigadas Constructoras deben cubrir sus gastos con sus ingresos y obtener utilidades.

Se proyecta el Grupo de Ofertas y Contratación, subordinado al Director General y compuesto por especialistas de los diferentes programas de ingeniarías que ejecuta la empresa, con un especialista principal al frente y llevaran el control de la ejecución de los contratos y expedientes de obras desde el inicio hasta la culminación de las mismas.

Se elimina la Subdirección de Aseguramiento y se crea una Unidad Empresarial de Base de Aseguramiento. Se elimina la Subdirección de Equipos y se crea un Grupo Técnico dentro de la Unidad Empresarial de Base de Aseguramiento. La Subdirección Técnica cambia su nombre por la Dirección de Contabilidad y Finanzas. La Subdirección de Recursos Humanos cambia su nombre por la Dirección de Recursos Humanos.

Como **misión** la empresa ha definido; ser una organización líder en la construcción, reparación y mantenimiento de obras de ingeniería, Viales, Hidráulica, Hidrología, Asfalto y Túneles para lograr superar las expectativas del cliente, con trabajadores altamente motivados y capacitados aplicando sistema de dirección, técnicas y medios novedosos que se perfeccionen constantemente, con la calidad certificada por las normas ISO-9000.

La **visión** de esta empresa es; somos y seguiremos siendo los mejores constructores de obras de ingeniería del territorio y la empresa líder en nuestro grupo empresarial.

En el caso de la visión se da entender a donde quieren llegar, donde esta es la razón de ser de la organización y en el caso de la ECOI #17 lo es, ya que en ella se da a conocer por que

existe, para que sirve, que hace, a quien sirve, además de dar a conocer la calidad con la que trabajan, quienes son sus trabajadores, la cual brinda la información suficiente al exterior, a los trabajadores y el compromiso de esta y se diferencia de las otras empresas de la construcción.

Como podemos ver la organización tiene una serie de metas a seguir, que debe luchar por alcanzar para así lograr una mayor eficiencia y calidad en los servicios.

Al realizar el análisis del organigrama de la empresa se pudo definir que la misma presenta una estructura lineal-funcional.

Para obtener una información mas detallada de la estructura organizativa de la entidad se recomienda observar el **anexo 10**.

El comportamiento de los indicadores económicos de la empresa en los períodos es como sigue:

**TABLA # 1**

<b>INDICADORES</b>	<b>U/M</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>	<b>desviación</b>
Producción bruta	MP	11 882.5	11 844.2	(38.3)
Utilidad	MP	432.8	461.18	28.38
Productividad	P	15718	17190	1472
Costo por peso de producción	M/P	0.76	0.76	-
Costo salario por peso de producción	P	0.23	0.26	0.03
Promedio de trabajadores	U	756	689	(67)
Costo de la producción	MP	9030.07	9001.59	(28.48)
Fondo de salario	MP	2732.96	30.79.49	346.53

Al realizar el análisis de la producción bruta se observa una disminución de la misma en 38.3 MP. En esa disminución ejercen influencia dos factores: el número de trabajadores y la productividad. La disminución del número de trabajadores provocó una reducción de la producción bruta en 1052,8 MP ( $15718 * 689 - 15718 * 756$ ). No obstante el incremento

de la productividad de trabajadores en 1472 pesos por trabajadores originó un aumento de la producción bruta en 1014.5 MP ( $1472 * 689$ ) lo que ayudó a compensar las afectaciones de la disminución del número de trabajadores.

Al analizar el costo de la producción se aprecia una reducción, esta se origina debido a la disminución de la producción bruta ya que el costo por peso de producción permaneció inalterable ( $11844.2 * 0.76 - 11882 * 0.76$ ).

En el fondo de salario se aprecia un incremento de 346.53 MP. Ese incremento fue originado fundamentalmente por el aumento del costo por peso de salario, el cual incrementó el mismo en 355.32 MP ( $0.26 * 11844.2 - 0.23 * 11844.2$ ). Por haberse disminuido la producción bruta con el año de análisis se redujo el fondo de salario en 8.79 NP ( $0.23 * 11844.2 - 0.23 * 11882.5$ ).

La utilidad se incrementó en 28.38 MP debido a la reducción del costo de la producción ya que el costo por peso de producción que analizamos anteriormente permaneció constante.

La productividad por trabajadores se incrementó en un 9.37 % [ $(17190 - 15718) / 15718$ ]. Al analizar el salario medio por trabajadores es se te incrementó en 854.43 MP lo que representa un 23.63 % ( $854.43 / 3615.03$ ). por tanto la correlación salario medio-productividad es de 0.40 ( $9.37 / 23.63$ ) lo cual indica que los incrementos de salario no se vieron compensados por los aumentos de salario, lo que no se vieron compensados por los incrementos de productividad.

El **objeto social** de la ECOI #17 es según la resolución No. 565/02 del Registro Nacional de Constructores, Proyectistas y Consultores de la República de Cuba, ejercen como Constructor o Contratista en la Construcción de todo tipo de Obras Ingenieras, el montaje estructural de Obras Industriales y Arquitectónicas y la construcción de Obras Militares, en las siguientes actividades:

- ❖ Servicios de construcción civil y el montaje de nuevas obras, edificaciones e instalaciones.
- ❖ Servicio de demolición, desmontaje, reconstrucción y/o rehabilitación de edificaciones, instalaciones y otros objetivos existentes.
- ❖ Servicios de reparación y mantenimiento constructivo.

- ❖ Diseño, proyección e ingeniería de detalle o ejecutiva de obras.
- ❖ Ensamblaje de componentes de la construcción.
- ❖ Servicio de diseño de equipos, medios y demás artículos vinculados al proceso constructivo.
- ❖ Servicios técnicos de asesoría e ingeniería de organizaciones de obras, consultoría y estimación económica en actividades de construcción, montaje y producción, incluidas en su objeto empresarial.
- ❖ Servicios técnicos de post-inversión.
- ❖ Servicios de transportación de cargas por vía automotor.
- ❖ Servicio de alquiler de equipos de construcción, transporte especializado y complementarios.
- ❖ Producir y comercializar, de forma mayorista, impermeabilizantes.
- ❖ Servicios de impermeabilizantes.
- ❖ Producir y comercializar, de forma mayorista, hormigón asfáltico.

Los principales proveedores, competidores y clientes son:

COMPETIDORES	PROVEEDORES	CLIENTES
EDESCON	Poligráfico	MITRANS
ECI #3	CUPET	MINAGRI
ECRIN	EAT #8	MINAZ
ECOI #9	COPEXTEL	GAVIOTA
EOA #19	CIMEX	Acueducto
VIALES #8	EMSUNA	SIME

## 2.2.2- APLICACIÓN PRÁCTICA.

### **Inventario de personal.**

La Empresa Constructora de Obras de Ingeniería #17 (ECOI #17) cuenta actualmente con un total de 843 trabajadores para un cumplimiento de la plantilla de un (96.45 p.100), teniendo una plantilla aprobada de 874 **anexo 11**, de los cuales 365 son trabajadores para un (43.3 p.100) y 478 son obreros con un (56.7 p.100).

Al realizar el análisis de la distribución de la plantilla por sexo, **anexo 12**, se observa que no existe un determinado equilibrio, debido a que la mayoría de la fuerza de trabajo esta representado por el sexo masculino y está distribuida de la siguiente forma:

**TABLA # 2**

<b>SEXO</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>P.100</b>
Hombres	705	83.63
Mujeres	138	16.37
Total	843	100

El (83.33 p.100) está compuesto por hombres debido a que el trabajo que allí se realiza es característico de este sexo: choferes, albañiles, operadores de martillo, ayudantes de la construcción, entre otras actividades que no pueden ser desarrolladas por el sexo femenino; este sexo se desempeña en un mayor P.100 en las oficinas representando el (16.37 p.100).

A partir de un diagnóstico del nivel de escolaridad de la fuerza de trabajo en la Empresa, se observa que esta distribuido de la forma siguiente:

**TABLA # 3**

<b>GRADO DE ESCOLARIDAD</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>P.100</b>
< 6to.	42	4.98
6to.	51	6.05
7mo. – 8vo.	93	11.03
9no.	291	34.52

10mo. – 11no.	56	6.64
12do.	115	13.64
Técnico Medio	135	16.01
Universitarios	60	7.12
Total	843	100

Como se observa en la tabla el nivel cultural de la Empresa es bajo, ya que el nivel básico representa más de la mitad del personal (63.22 P.100), luego le sigue el medio superior con un (29.65 P.100) y por último el nivel superior con un valor mínimo de (7.12 P.100). También lo podemos apreciar en el **anexo 12**. Aunque predomina el nivel básico no lo consideramos como una deficiencia debido a que la mayoría de los trabajadores que están en esa clasificación son obreros cuyo calificador de cargo no requiere un nivel superior.

En la siguiente tabla se muestra la composición de la fuerza de trabajo según la categoría ocupacional que existe en la Empresa:

**TABLA # 4**

<b>CATEGORÍA OCUPACIONAL</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>P.100</b>
Dirigentes	52	6.17
Técnicos	156	18.5
Administrativos	9	1.07
Servicio	148	17.56
Obreros	478	56.7
Total	843	100



La empresa en su mayoría está compuesta por personal obrero (56.7 p.100), le sigue el personal técnico (18.5 p.100), de servicio (17.56 p.100), dirigentes (6.17 p.100) y por último el personal administrativo que representa un (1.07 p.100) del total **anexo 13**.

Como se puede apreciar la mayor cantidad de personal en la Empresa es obrera representando el (56.7 P.100) del total, y el (1.07 P.100) está representado por los administrativos, los cuales son la menor parte del total de los trabajadores.

Al analizar la composición por edades de la fuerza de trabajo observamos que su distribución es como sigue:

**TABLA # 5**

<b>EDAD</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>P.100</b>
< 35	181	21.47
36 – 45	273	32.38
46 – 55	244	28.94
> 56	145	17.20
Total	843	100

En el estudio de la pirámide de edades **anexo 14** y por los resultados de la tabla, nos percatamos que (21.47 p.100) es menor de 35 años, que el (32.38 p.100) está comprendido entre 36 y 45 años, en cuanto a los que tienen entre 46 y 55 años ocupan el (28.94 p.100) del total de los trabajadores, mientras que el (17.20 p.100) de la fuerza de trabajo sobrepasa de 56 años; por lo que la mayor cantidad de personas, según la tabla analizada está entre 36 y 55 años. Podemos decir que la fuerza de trabajo es joven pues los trabajadores están concentrados en la parte baja de la pirámide **anexo 15**; aún así estos desde ahora deben de tomar medidas para reclutar y seleccionar a un personal joven para un período futuro ya que es joven pero con un pequeño P.100, siendo teniendo esta un 53.85 P.100 y un 46.14 p.100 está envejecida, estos valores son muy parecidos y la empresa no se vea afectada por

una gran cantidad de bajas biológicas así como un aumento en sus índices de desaprovechamiento de la jornada laboral, impuntualidad y ausencias influenciado por la edad de los trabajadores lo que repercutiría desfavorablemente en sus niveles de producción y productividad del trabajo, pero deben de empezar desde ahora para que no sea demasiado tarde en un el futuro.

El análisis de la antigüedad de los trabajadores en el año 2003 refleja lo siguiente:

**TABLA # 6**

<b>ANTIGÜEDAD</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>P.100</b>
< 2 años	260	30.84
2 – 5 años	136	16.13
6 – 10 años	178	21.12
11 – 15 años	97	11.51
16 – 20 años	50	5.93
>21 años	122	14.47
Total	843	100

Se puede apreciar que la gran mayoría de los trabajadores no tienen 2 años de trabajo lo que representa el (30.84 P.100) del total de los trabajadores. El (5.93 P.100) representa la menor parte, los cuales son de 50 trabajadores y estos llevan aproximadamente de 16 a 20 años de trabajo, **anexo 16**.

El análisis de la antigüedad refleja la inestabilidad de la fuerza de trabajo ya que la mayoría de los trabajadores no sobrepasan los 2 años de trabajo, lo que corrobora el diagnostico inicial de que la fluctuación laboral constituye un serio problema en esta empresa ya que los trabajadores permanecen por muy poco tiempo en la misma. Observemos que los

niveles superiores reflejan los menores porcentos en cuanto a antigüedad se refiere y viceversa.

Existe una contradicción entre la composición de la fuerza de trabajo por edades y la antigüedad ya que según se puso de manifiesto la fuerza de trabajo que predomina es la comprendida entre 36-55 años, sin embargo esas personas no permanecen por mucho tiempo en la empresa. Hay que señalar que las características del trabajo también influyen en esta situación ya que este requiere un gran esfuerzo físico y no todas las personas mayores de 36 años están aptos para realizar estas actividades por lo que permanecen poco tiempo en la empresa pues a mayor edad menor antigüedad en la empresa.

**Analizar las causas que inciden en la fluctuación real.**

Para evaluar la estabilidad de la fuerza de trabajo se realizó un análisis del comportamiento de las bajas en el período seleccionado el cual incluye el año 2002, el 2003 y el primer trimestre del 2004, utilizando los registros de personal existentes en la Empresa se obtuvo la siguiente información:

**TABLA # 7**

<b>INFORMACIÓN</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>	<b>Primer trimestre 2004</b>
Bajas inevitables o biológicas (Jubilación)	30	13	12
Socialmente necesarias (Promoción al organismo superior)	1	1	22
Motivos personales (Lejanía)	17	22	12
Motivos laborales (Salario)	33	40	8
Decisión de la empresa (Sanción laboral)	1	5	-
<b>Total</b>	<b>82</b>	<b>81</b>	<b>54</b>

En la empresa predomina un mismo motivo ya que todas las bajas efectuadas en la empresa fueron cada una de ellas por uno solo.

**TABLA # 8**

<b>INFORMACION</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>	<b>Primer trimestre 2004</b>
--------------------	-------------	-------------	------------------------------

Altas	29		51		31	
Bajas	82		81		54	
Bajas por jubilación	30	36.59	13	16.05	12	22.22
Bajas por motivos personales	17	20.73	22	27.16	22	40.74
Bajas por motivos laborales	33	40.24	40	49.38	12	22.22
Bajas socialmente necesarias	1	1.22	1	1.23	8	14.81
Bajas por decisión de la empresa	1	1.22	5	6.17	-	-

Como se observa en la (Tabla # 8) el mayor número de altas se ubicaron en el año 2003, mientras el 2002 fue el que se comportó con mayor número de bajas. En cuanto a las bajas por jubilación en el año 2002 fue mayor en cantidad, mientras en el 2003 la mayor cantidad de bajas fue por motivos laborales, seguida por los motivos personales, el cual se comportó de igual forma para el trimestre del 2004. En cuanto al comportamiento es el 2004 cambia el comportamiento pues aumentan las bajas por motivos personales. También las bajas socialmente necesarias fueron elevadas para este año, siendo una situación favorable para la empresa, ya que todos fueron por promoción a organismos superiores, lo que demuestra la calidad de sus dirigentes.

Con la información que se registró en la (Tabla # 8) se calcularon los Índices de Fluctuación General, Índice de Fluctuación Particular y el Índice de Fluctuación Verdadero. Los resultados fueron los siguientes:

**TABLA # 9**

<b>INFORMACION</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>
Índice de Fluctuación General (IFG)		
✓ Con altas.	10.45	10.53
✓ Sin altas.	10.85	11.28
Índice de Fluctuación Particular (IFKi)		
✓ Motivos inevitables.	36.59	16.05
✓ Motivos socialmente necesarios.	1.22	1.23
✓ Motivos personales.	20.73	27.16

✓ Motivos laborales.	40.24	49.38
✓ Motivos por decisión de la empresa.	1.22	6.17
Índice de Fluctuación Verdadero (IFV)	6.61	8.64

La información de la tabla anterior está dada en P.100. En esta tabla se recogen los resultados del cálculo de los índices, dando como resultado que el Índice de Fluctuación General aumenta considerablemente en el año 2003 con respecto al 2002, situación esta desfavorable para la empresa. En cuanto al Índice de Fluctuación Particular los motivos inevitables son los únicos que disminuyen, todos los demás aumentan. En el Índice de Fluctuación Verdadero hubo un incremento de 2.03 p.100, valor demasiado alto para la misma.

Además de determinar los índices de fluctuación se determinaron los puestos de trabajo de mayor rotación. Como el trabajo que se efectúa en la Empresa es fuerte para los obreros y estos no tienen las condiciones de trabajo que requieren, algunos puestos fluctúan mucho, por lo que se hizo un análisis y se determinaron que los puestos de mayor rotación en el periodo analizado son los siguientes:

- ❖ Albañiles.
- ❖ Operadores de martillo.
- ❖ Custodios.
- ❖ Ayudantes de la construcción.
- ❖ Auxiliar tunelero.

Al determinar el Índice de Rotación de los puestos de trabajo se tomó como muestra los ayudantes en la construcción, donde 225 personas ocuparon ese puesto de trabajo en el período analizado y 125 de ellos se fueron por no estar motivados en cuanto al salario, las condiciones de trabajo, la peligrosidad y los medios de trabajo no son los adecuados, a pesar que en la construcción de forma general las condiciones de trabajo han mejorado muchísimo en comparación con años anteriores, y se están sacrificando para que estas

marchen cada día mejor, dando como resultado 55.56 p.100, siendo alto este coeficiente, ya que rotan en los dos años seleccionados demasiado personal en este puesto de trabajo.

$$K_{rpti} = 125 / 225 * 100 = 55.56 \text{ P.100}$$

En el índice de rotación de los puestos se obtuvo como resultado un 55.56 p.100, lo que

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

En el capítulo anterior quedó claro que en las empresas existe un conjunto de trabajadores que aunque desean marcharse todavía no lo han hecho, algunos inclusive han realizado gestiones para marcharse hacia otra empresa. Para detectar las fluctuaciones potenciales es imprescindible la aplicación de encuestas. La encuesta que se diseñó en este caso concreto aparece en el **anexo 17** para aplicarla se partió de calcular el tamaño de la muestra.

A partir de las encuestas aplicadas se llegó a los siguientes resultados:

**TABLA # 10**

<b>INFORMACIÓN</b>	<b>CANTIDAD</b>
Fluctuantes potenciales.	15
Fluctuantes por motivos laborales.	13
Fluctuantes por motivos personales.	2
Total de encuestados.	61
Promedio de trabajadores.	689

Esta información corrobora que la mayoría de fluctuantes potenciales son por motivos laborales. A partir de los resultados de la tabla anterior se calcularon los Índices de Fluctuación General, la Fluctuación Potencial Particular y el Coeficiente de Fluctuación Potencial, obteniéndose los siguientes resultados:

**TABLA # 11**

<b>INDICES DE FLUCTUACION POTENCIAL</b>	<b>P.100</b>
Índice de Fluctuación Potencial (IFP)	2.17
Índice de Fluctuación Potencial Particular (IFPi)	
✓ Personal.	0.29
✓ Laboral.	1.88
Coeficiente de Fluctuación Potencial (KFP)	

✓ Personal.	3.28
✓ Laboral.	21.31

Del total de encuestados, el (24.59 p.100) manifestó su deseo de irse de la Empresa, con un total del (13.33 p.100) por problemas personales, 2 operarios; y el (86.67 p.100) por problemas laborales, de ellos; 1 es directivo, 2 mandos medios, 2 de personal de apoyo y 8 operarios, siendo esta la categoría más tendiente a la fluctuación. El (54.1 p.100) de estas personas se encuentran entre los 31 a 50 años alcanzando casi el total de los encuestados. Los hombres representan la mayor parte con un (75.41 p.100) del total de encuestados para un total de 46 trabajadores, y 15 son mujeres para un (24.59 p.100) de la muestra seleccionada. Además el (32.79 p.100) de los trabajadores llevan más de 15 años siendo 20 personas del total de encuestados, **anexo 18, pregunta III.**

Hay que destacar que aunque el Índice de Fluctuación Potencial por motivos laborales es de (1.88 p.100) es considerado bajo, ya que el mismo se calcula con respecto al promedio de trabajadores, pero que el Coeficiente de Fluctuación Potencial nos da con mayor confiabilidad la situación con respecto a la fluctuación futura, pues este se calcula respecto al total de encuestados dando como resultado que el (21.31 p.100) de estos desean marcharse por motivos laborales.

Acerca de la entrevista de seguimiento, no se pudo realizar ya que estos no recogen la información necesaria para la realización de la misma. Esto queda claro en las recomendaciones, no llevan ni dirección ni la antigüedad de estos.

Causas de la fluctuación laboral en la empresa.

Para la determinación de las causas que generan la fluctuación en la empresa se partió de la información recogida en el diagnóstico preliminar realizado a un grupo de expertos, también se utilizó la información que brinda el registro de personal acerca de los motivos de la fluctuación real y los resultados de la encuesta de fluctuación potencial realizada a un grupo de trabajadores.

Según estos resultados las variables independientes que influyen en la fluctuación laboral son: la satisfacción laboral, la motivación y el clima laboral, a continuación se hará un

estudio de las mismas en este orden. Para que los resultados de la encuesta sean útiles se emplearon algunas informaciones que se darán a continuación antes de analizar las variables.

De las 61 personas encuestadas el (75.41 p.100) fueron hombres y el (24.59 p.100) mujeres, donde no se encuestaron ninguna persona menor de 18 años, (4.92 p.100) entre 18 a 23, entre 24 a 30 el (16.39 p.100), la mayoría de las personas cuentan con un (54.1 p.100) de 31 a 50 años, el (19.67 p.100) de 51 a 60 años y el (4.92 p.100) mayores de 60. En cuanto a la categoría ocupacional está compuesta por el (16.39 p.100) de directivos, mandos medios el (36.07 p.100) donde la gran mayoría pertenece a este grupo, personal de apoyo (21.31 p.100) y operarios el (26.23 p.100). Para el caso de la antigüedad en la empresa, quedó como resultado que el (9.84 p.100) no hace un año que trabajan en ella, entre 1 y 2 años el (11.48 p.100), de 3 a 5 años tienen un (14.75 p.100) al igual que de 6 a 10, de 11 a 15 años el (16.39 p.100) y la gran mayoría llevan más de 15 años para un (32.79 p.100), **anexo 18, pregunta IV.**

#### **Análisis satisfacción laboral.**

La principal meta de toda organización productiva o de servicio debe ser, mantener su fuerza de trabajo satisfecha y para realizar el estudio de esta variable se diseñó y aplicó la encuesta que aparece en el **anexo 18, pregunta II**, para ello se calculó la muestra según la expresión que aparece en el procedimiento metodológico propuesto. Como resultado de ello se encuestaron 61 trabajadores; desglosados de la forma siguiente:

Es necesario destacar que la encuesta fue diseñada para recoger información sobre las tres variables, con el objetivo de ahorrar tiempo y lograr una mayor cooperación por parte de los trabajadores pero el análisis se hará de forma independiente.

Los resultados obtenidos están ubicados en el **anexo 19**, para la confección de esa tabla dividimos la clasificación en dos rangos: (MM, M, R) y (B, E), podemos decir que los resultados obtenidos en la encuesta no son malos, pero no son óptimos, pues el principal problema de la satisfacción en la Empresa es el salario, donde el (77.05 p.100) plantean que el salario no les permite satisfacer sus necesidades y el (78.69 p.100) dicen que el salario no se corresponden con la actividad que realizan. El (67.22 p.100) se encuentra satisfecho en su trabajo. El (52.46 p.100) opinan que tienen la posibilidad de decidir como



y cuando se debe realizar su trabajo, mientras que el (55.74 p.100) dicen que el contenido de trabajo no le permite variar de actividad. En la parte en que se les pregunta acerca que si consideran que los jefes son calificados y dirigen correctamente, fue una pregunta que no se puede tomar como positiva o negativa ya que el valor de estas es muy cerrado, donde el (49.18 p.100) opina que no lo son y el (50.82 p.100) opinan lo contrario. En cuanto a las relaciones de trabajo entre los compañeros de la Empresa es una ventaja que esta tiene ya que el (78.69 p.100) afirman que estas son excepcionales. En el caso del criterio de los trabajadores con respecto a que si son escuchados por parte de la Empresa es un aspecto muy desfavorable para estos ya que el (60.66 p.100) lo afirman. En cuanto al ambiente de trabajo para estos es debidamente protegidas, estando de acuerdo el (55.74 p.100).

Todo este análisis demuestra que el grado de insatisfacción existente en la entidad se corresponde con las causas que han provocado la fluctuación analizada con anterioridad, pues el mayor desacuerdo de los trabajadores está dado en cuanto a los métodos de dirección, el salario, la imposibilidad de variar la actividad y las pocas condiciones de trabajo.

#### **Análisis de la motivación laboral.**

Para definir hasta que punto se sienten motivados los trabajadores de la Empresa de Obras de Ingeniería #17 (ECOI #17), aplicamos una encuesta de motivación en el **anexo 18, pregunta I-1 y pregunta II, inciso 2**. Dicha encuesta se aplicó a un total de 61 trabajadores.

La Empresa no presenta en algunos casos problemas con la motivación esto lo podemos comprobar en la encuesta realizada sobre este aspecto, donde el 67.21 p.100 del personal se siente motivado hacia su trabajo. En cuanto al trabajo en equipo es una forma de motivar a los trabajadores donde al efectuar la encuesta acerca de la misma el (42.62 p.100) del total dicen que a veces es que muestran confianza en la gente que le rodea., dando como motivo en gran cantidad que no existe sentido de pertenencia en el grupo y falta de compañerismo.

#### **Análisis sobre necesidades.**

Como se ha dicho anteriormente la satisfacción de las necesidades es algo que influye positivamente en la motivación, aunque no siempre un trabajador motivado está totalmente satisfecho. En el capítulo anterior se abordaron algunas de las teorías de motivación más conocidas, estas teorías plantean que las necesidades insatisfechas son las de más alta motivación para poder evaluar esta variable se diseñó y aplicó la encuesta que aparece en el **anexo 20**.

Para procesar estas encuestas se ubicaron las preguntas en cada grupo de necesidades de la forma siguiente:

Los resultados obtenidos según la puntuación fueron como sigue:

**TABLA # 12**

<b>NECESIDADES</b>	<b>Cantidad de puntos</b>	<b>Orden de insatisfacción</b>
Fisiológicas	40	5
Seguridad	37	4
Sociales	32	3
Estima	25	2
Autorrealización	24	1

Para estudiar la satisfacción utilizamos la Teoría de las necesidades de **Maslow**, definida en el Capítulo I, para ello se realizó una encuesta sobre necesidades que se aplicó a un total de 61 trabajadores. El mayor número de personas consideró que el factor más importante es que le reconozcan el trabajo que hacen obteniendo como resultado el (91.80 p.100), es considerado así tanto por los hombres como por las mujeres. Siendo el aspecto menos significativo el descanso y la seguridad en el trabajo, la seguridad de los seres queridos y la alimentación.

La encuesta reflejó que las mujeres no piensan de la misma forma que los hombres en cuanto a necesidades se refiere. Los resultados por sexo son como sigue:

**TABLA # 13**

<b>NECESIDADES</b>	<b>ORDEN DE INSATISFACCIÓN</b>	
	<b>HOMBRES</b>	<b>MUJERES</b>
Fisiológicas.	<b>5</b>	<b>2</b>

Seguridad.	<b>4</b>	<b>1</b>
Sociabilidad.	<b>3</b>	<b>3</b>
Estima.	<b>2</b>	<b>5</b>
Autorrealización.	<b>1</b>	<b>4</b>

1- más insatisfecho.

5- menos insatisfechos.

Suponiendo que estas necesidades reflejan insatisfacción y que las necesidades más insatisfechas son las de mayor motivación se llega a la conclusión que la necesidad de más alta motivación para los hombres es la de autorrealización y la menos motivantes las fisiológicas, mientras que para las mujeres la seguridad es su necesidad más motivante y la estima la de menos motivación como se observa en ambos sexos no se ajustan las necesidades totalmente a la teoría planteada por **Maslow**.

Al analizar la clasificación de las necesidades según **Alderfer** de su Teoría ERG la cual fue definida en el capítulo anterior, confeccionamos la tabla que mostramos a continuación:

**TABLA # 14**

<b>NECESIDADES</b>	<b>ORDEN DE INSATISFACCIÓN</b>	
	<b>HOMBRES</b>	<b>MUJERES</b>
Existencia	3	1
Relación	1	2
Crecimiento	2	3

1- Más insatisfecho.

2- Menos insatisfecho.

Utilizando el modelo de **Alderfer** las mujeres consideran que su necesidad de mayor motivación es la de existencia y la de menor la de crecimiento, sin embargo los hombres la de relación es la de mayor motivación y la de existencia la de menor motivación. Las respuestas se ajustan al modelo teórico en el caso de las mujeres, no así en los hombres.

A partir de estos resultados hay que trazar estrategias que permitan reducir el nivel de las insatisfacciones detectadas. Hay que destacar que estas teorías fueron elaboradas y probadas en países capitalistas desarrollados y nuestro país tiene condiciones especiales por lo tanto no se puede pensar que las teorías tienen que ajustarse a lo que teóricamente establecieron sus autores, lo que si es de gran importancia la clasificación de las necesidades insatisfechas que nos muestran los resultados, inclusive que se manifiesta de forma diferente según sea el sexo y hacia ahí debe estar encaminado el trabajo de la empresa para dar solución a las insatisfacciones de sus trabajadores.

### **Análisis del clima laboral.**

En la Empresa se realizó una encuesta de clima laboral donde se abordaron diversos aspectos y se encuestaron 61 trabajadores. En el caso de la confianza que tienen los trabajadores con respecto a la gente que le rodea el mayor p.100 fue el de a veces, con un (46.62 p.100) del total de los encuestados, seguido por generalmente con un (32.79 p.100), siempre con un (13.11 p.100) y nunca con el menor valor de (11.48 p.100). en el caso de todas aquellas personas que tomaron la decisión de a veces y nunca el principal motivo de esta fue la inexistencia del sentido de pertenencia en el grupo con un (48.48 p.100) del total de los motivos, seguidas por la falta de compañerismo con un (33.33 p.100), por otros motivos el (12.12 p.100), donde todos los trabajadores coincidieron en que el principal problema son los métodos de dirección, y los roces personales (6.06 p.100) siendo este el de menor importancia, **anexo 18, pregunta I-2.**

En el caso de las afirmaciones que se plantean en las encuestas referidas al clima laboral se tomaron en la (Tabla 12) las siguientes decisiones:

**TABLA # 15**

<b>AFIRMACIONES</b>	<b>VALOR</b>				
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
a)	39	0	5	4	13
b)	32	3	7	3	16
c)	33	0	7	4	17
d)	32	5	6	2	16
e)	38	3	4	2	14

f)	39	0	7	3	12
----	----	---	---	---	----

1- menor grado.

5- mayor grado.

De forma general en todas las afirmaciones los trabajadores las consideran como de menor grado. En cuanto a lo que corresponde a la comunicación entre los departamentos se llegó a la conclusión de que esta es buena con un (57.38 p.100), dicha opinión es de gran importancia para la Empresa, donde ningún trabajador afirmó que esta fuera muy mala y mala la consideró el (16.39 p.100). Mientras que la respuesta de la otra pregunta fue positiva al igual que la anterior, donde el (32.79 p.100) de los trabajadores opinan que si existe una política de formación, de acuerdo al puesto y necesidades de trabajo, y solamente el (11.48 p.100) considera que no existe.

### **2.1.3 ANÁLISIS DEL EFECTO DE LA FLUCTUACIÓN LABORAL.**

#### **Analizar la incidencia de la fluctuación laboral en:**

Para analizar el efecto de la fluctuación se seleccionan las variables más representativas en la empresa, estas son:

#### **❖ Baja producción y productividad.**

En la actualidad la producción se encuentra con un valor en el 2003 de 11844.2 MP y en el 2002 de 11882.5 MP, donde hay una disminución de 38.3 MP, lo que se ve que esta si está relacionada con la fluctuación laboral existente en la empresa. En el caso de la productividad en el 2003 hubo 17190 MP y en el 2002 de 15718 MP, con un incremento de 1472 MP, siendo favorable para la empresa y no estaría vinculado con la fluctuación laboral. De forma general llegamos a la conclusión que una baja producción y productividad puede o no puede tener relación con la fluctuación laboral, ya que el trabajo que estos realizan no requieren de una alta calificación, cuando estos requieren efectuar una obra lanzan una convocatoria y captan el personal que necesiten para la realización de la misma.

#### **❖ Aprovechamiento de la jornada laboral.**

Se dice que el Aprovechamiento de la Jornada Laboral está estrechamente relacionado con la fluctuación laboral, ya que cuando el trabajador no se encuentra satisfecho en la realización de su trabajo, no aprovecha el tiempo como debe de ser. En el caso de la empresa no es así ya que el aprovechamiento es de un 80 p.100 en el 2002 y de un 82 p.100 en el 2003, lo que se demuestra que en la empresa este factor no se pone de manifiesto, ya que se efectuó un incremento de un 2 p.100.

❖ **Ausentismo e impuntualidad.**

En el siguiente cuadro se reflejará en P.100 los datos pertenecientes de los años estudiados:

**TABLA # 16**

<b>P.100</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>	<b>Primer trimestre 2004</b>
Índice de ausentismo	2.55	2.54	1.58

Este análisis es de gran importancia porque es el que muestra a la empresa la potencialidad del personal con que la dirección puede contar. Como se observa en la tabla anterior en índice de ausentismo ha tenido una tendencia a disminuir siendo esta favorable para la empresa ya que el plan es de 3. Pero también se observa que el índice más bajo estuvo en el año 2003 donde también existieron la menor cantidad de bajas. Existe una correlación entre las variables pero no es fuerte, puede estar influenciado por una variable moderadora vinculado al sistema de estimulación y salarial vigente.

El ausentismo es del 1.3 p.100 con una incidencia de 13.95 pesos por trabajador dejado de producir con un comportamiento total de 1073 pesos y un sobrecumplimiento de un 22 p.100 sobre el plan, es decir, que en materia productiva aun cuando el ausentismo e impuntualidad disminuyen estos niveles, por el poco margen manifestado no atenta con los compromisos contraídos en la planificación de este indicador.

Existe también una relación estrecha entre la fluctuación y el índice de impuntualidad. Debemos reflejar que en la entidad no se calcula el índice de impuntualidad, por lo que no le podemos sugerir su cálculo porque el sistema de trabajo que tienen, no se puede determinar la impuntualidad, ya que las obras que se realizan son lejos de la entidad, el transporte tiene una hora para partir y quien no esté no trabaja. Por lo que no se pudo medir la correlación entre la variable dependiente y esta variable.

#### ❖ **Accidente de trabajo.**

La accidentalidad incide en la fluctuación laboral, ya que al accidentarse un trabajador o varios de ellos hay días incapacitados y esta afectación depende de la lesión sufrida. Por otra parte, se inicia el proceso de investigación, donde existe una comisión, la cual está compuesta por el jefe de colectivo y varios trabajadores, es decir, que hay pérdidas de productividad de varios trabajadores afectando la estimulación en MLC. En el caso de la empresa no se puede ver con claridad este aspecto ya que en cada año analizado se ha efectuado en cada uno de ellos un solo accidente, ya que el nivel de accidentabilidad es bajo, situación esta favorable para la empresa.

#### ❖ **Calidad de producción.**

Teniendo en cuenta la experiencia y permanencia de los trabajadores en la empresa, la calidad se incrementa sostenidamente, se logró certificar un programa constructivo de 4 que ejecuta la empresa bajo el sistema ISO- 9000 del 2001 y al cierre de años se precertificarán 2 más, no es necesario el empleo extraordinario de la fuerza de técnica a partir del conocimiento en el desempeño del trabajo lo que manifiesta una buena imagen ante clientes y proveedores. En el caso de la empresa ocurre esto, ya que a pesar que el trabajo que estos realizan es de una calidad excelsa, esta tiene relación directa con la fluctuación laboral

#### ❖ **Mala imagen de la empresa.**

Ante los trabajadores existe una mala imagen de la empresa ya que cuando estos se marchan manifiestan afecciones negativas en cuanto a la empresa, lo que esto afecta considerablemente la situación de la misma y entonces está estrechamente vinculado con la fluctuación laboral.

#### ❖ **Incremento de los costos de reclutamiento, selección y capacitación.**

A las empresas que tienen una mala imagen le cuesta mucho reclutar personas para aceptar los puestos de trabajo. En cuanto al comportamiento de esto en la empresa la misma se ve grandemente influenciada porque al aumentar la fluctuación laboral aumenta considerablemente los costos de reclutamiento, selección y capacitación, ya que gastarían en todos los sentidos el doble, porque requieren de mayor gastos en cuanto a la divulgación de las plazas, esto ocurre con mayor frecuencia en el caso de los obreros.

## **2.1.4 ESTRATEGIAS PARA LA SOLUCIÓN DE LOS PROBLEMAS DETECTADOS.**

### **❖ Misión del Subsistema de gestión de Recursos Humanos.**

Por **Misión** entiende la organización cual es su función respecto a la sociedad interna a la que sirve directamente (accionistas, trabajadores, clientes) como a la sociedad en general: Qué productos o servicios ofrece, cuál es su repercusión social, etc. Está íntimamente ligada a los Valores.

En el caso de la Empresa la misión de los Recursos Humanos no la hacen por lo que la tuvimos que confeccionar la cual es la siguiente: **Dirigir y controlar la aplicación de la política laboral, salarial y de atención al hombre garantizando la capacitación de los recursos humanos.**

### **❖ Elaborar la matriz DAFO de los recursos Humanos.**

Construir una matriz de este tipo es una tarea relativamente sencilla y de ahí su atractivo. Procesarla e interpretarla convenientemente, para de ella derivar los lineamientos estratégicos fundamentales, ya es algo mucho más complejo, y por ello insistimos en la necesidad de utilizarla con extremo cuidado y sin precipitaciones. A continuación aparecen las principales fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.

#### **Fortalezas:**

- ❖ Superación del personal técnico.
- ❖ Sostenida atención al hombre.
- ❖ Implantación del sistema de perfeccionamiento.
- ❖ Buenas relaciones humanas y laborales.
- ❖ Proceso de selección del personal administrativo.

#### **Debilidades:**

- ❖ Elevada fluctuación laboral.
- ❖ Insatisfacción laboral.
- ❖ Motivación de los trabajadores.
- ❖ Estimulación al trabajador.
- ❖ Condiciones de trabajo.



- ❖ Necesidad de personal obrero.
- ❖ No existe correspondencia entre el salario y la actividad realizada.

**Oportunidades:**

- ❖ Cursos de superación del personal en la Universidad.
- ❖ Cursos de superación en la Escuela Ramal del MICONS.
- ❖ Imagen de los recursos humanos.
- ❖ Apoyo de la fuerza laboral a otros organismos.

**Amenazas:**

- ❖ Poca asignación de medios de trabajo por parte de los organismos superiores.
- ❖ Existencia de otros organismos con mejores condiciones laborales.
- ❖ Falta de financiamiento.

Todas las debilidades deben ser analizadas por la dirección de la Empresa y la misma debe tratar de solucionar las que estén dentro de sus posibilidades para impedir que esa fluctuación potencial se convierta en fluctuación real. Luego de conocer cuales son las condiciones de la entidad objeto de estudio se procedió a formular un grupo de estrategias con el objetivo de eliminar o reducir los problemas detectados, teniendo en cuenta las necesidades y la posibilidad que tiene esta entidad para solucionarlas **anexo 21**.

# CONCLUSIONES



Una vez concluido el presente trabajo se arribó a las siguientes conclusiones:

- ❖ Existe una alta fluctuación real en la empresa lo que se manifiesta en los altos índices calculados siendo la causa fundamental los motivos laborales.
- ❖ El estudio de la fluctuación potencial arrojó que el 100 P.100 de los encuestados desean marcharse de la empresa y todos por motivos laborales.
- ❖ El análisis de las variables individuales refleja que las personas que más fluctúan son los hombres, las edades comprendidas entre 18-45 años y la categoría obrera.
- ❖ El mayor P.100 de trabajadores tienen una antigüedad en la empresa inferior a los 10 años.
- ❖ Existe un alto P.100 de personal envejecido en la empresa lo que traerá como resultado un incremento de las bajas biológicas en los próximos años.
- ❖ El estudio de la variable insatisfacción demuestra que existen dificultades en las condiciones de trabajo y en la remuneración por el trabajo, pues esta última no se corresponde con el esfuerzo realizado por los trabajadores.
- ❖ Los trabajadores se sienten demostrados con el sistema de estimulación moral y material vigente.
- ❖ El estudio de necesidades según Maslow, se puso de manifiesto que en el caso de las mujeres la necesidad más insatisfecha es seguridad y en el caso de los hombres es autorrealización por lo que estos serán la más alta motivación.
- ❖ Existen dificultades con el clima laboral relacionadas con los métodos y estilos de dirección de sus dirigentes.
- ❖ La confección de la matriz DAFO demostró que en la empresa predominan las debilidades y las oportunidades.

# RECOMENDACIONES



A partir de las conclusiones a las que se llegaron se recomienda:

- ❖ Que las estrategias propuestas en el presente trabajo sean analizadas por la dirección de la empresa y se valore la posibilidad de su aplicación.
- ❖ Realizar un riguroso proceso de reclutamiento y selección de los nuevos trabajadores con el objetivo de mejorar la composición de la fuerza de trabajo de forma tal que se logre un alto P.100 de incorporación de trabajadores jóvenes a la empresa, así como un mayor nivel cultural en la misma.
- ❖ Aumentar la superación del personal sobre todo la categoría obrera, debido al bajo nivel cultural que tienen los mismos.
- ❖ El departamento de personal debe perfeccionar el sistema de registro y control vigente, pues se desconocen un conjunto de datos relacionados con las bajas tales como; antigüedad y dirección de los trabajadores, ya que dificulta el desarrollo exitoso de cualquier investigación.
- ❖ Implantar nuevos sistemas de remuneración y estimulación que contribuyan a elevar la satisfacción y la motivación, y de esta forma reducir la fluctuación laboral.
- ❖ Estudiar y sugerir nuevos sistemas de pagos que impliquen el pago por resultado, logrando estimular a los trabajadores a permanecer en la empresa.
- ❖ Solicitar a la Universidad de Holguín matrícula en los cursos de postgrados, maestrías y diplomados que esta oferta para contribuir a que los dirigentes de la empresa perfeccionen sus métodos y estilos de dirección, y de esta forma tratar de mejorar el clima laboral.
- ❖ Mejorar las condiciones de trabajo de los trabajadores pues el estado de las mismas contribuyen a incrementar la fluctuación laboral en la empresa.
- ❖ Realizar estudios sobre la organización y servicio a aquellos puestos de trabajos que manifiestan una alta rotación así como al calificador de cargo o profesiogramas de las mismas.
- ❖ Realizar el cálculo de otros indicadores importantes como son; el índice de impuntualidad, aprovechamiento de la jornada laboral, y los índices de

accidentabilidad las cuales no pudieron valorarse en el trabajo por no contar con la información necesaria para su cálculo.

- ❖ Realizar para próximos años investigaciones donde la variable dependiente sea la satisfacción y la motivación laboral.

# BIBLIOGRAFÍA

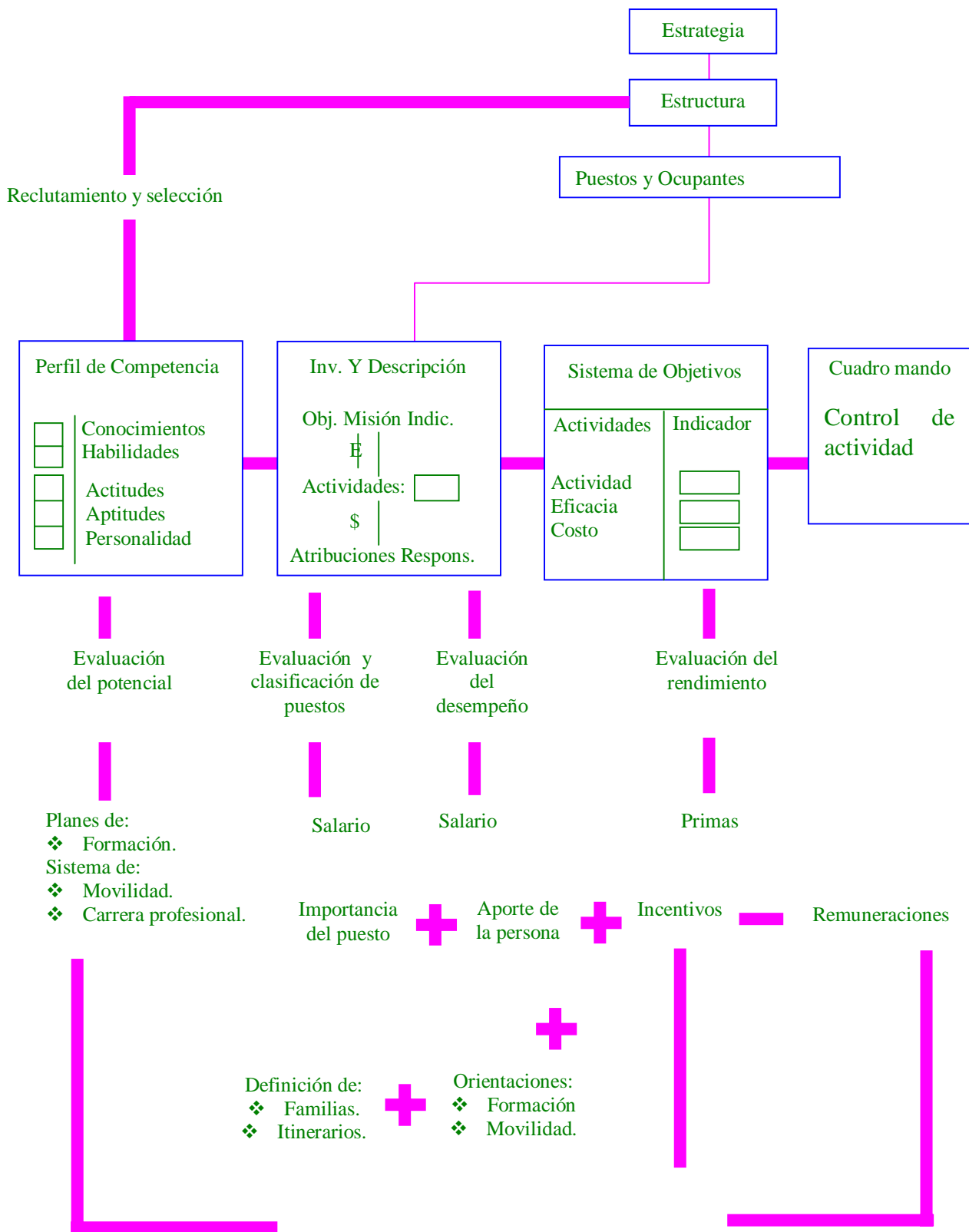


- ❖ Alhama Belamaric, Rafael. La Dirección de Recursos Humanos y su integración en la empresa. <http://www.gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/35/dirrhh1.htm>
- ❖ Alhama Belamaric, Rafael; Francisco Alonso Arrastía y Rafael Cuevas Cañizares. Perfeccionamiento Empresarial. Realidades y mitos. La Habana. Editorial de Ciencias Sociales. 2001.
- ❖ Colectivo de autores. El perfeccionamiento empresarial en Cuba. Editorial Félix Varela. 1999.
- ❖ Colectivo de autores. Compendio Metodológico sobre política laboral y salarial. I parte: proyección estratégica y utilización de la fuerza de trabajo. Instrumento de apoyo al perfeccionamiento empresarial. Instituto de estudios e investigaciones del trabajo. 2000.
- ❖ Colectivo de autores. Compendio Metodológico sobre política laboral y salarial. II parte: salario. Instrumento de apoyo al perfeccionamiento empresarial. Instituto de estudios e investigaciones del trabajo. 2000.
- ❖ Colectivo de estudiantes de RRHH de la Uch. Clima laboral. <http://www.gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/42/clima.htm>
- ❖ Cuesta, Armando. Tecnología de GRH. La Habana. ISPJAE. 1990.
- ❖ Chiavenato, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. México. Editorial Atlas. 1990.
- ❖ De la Torre, Yanet. Un acercamiento a la motivación laboral, en la Cuba de hoy. <http://www.monografias.com/trabajos12/titulo/titulo.shtml>
- ❖ García Schweret, Pablo. La fluctuación de personal en la empresa. La Habana. Editorial de Ciencias Sociales. 1985.
- ❖ García Schweret, Pablo. Motivación hacia el trabajo y necesidad. La Habana. Editorial Científico Técnica. 1981.
- ❖ Hernández, Margarita; Ángela Mérida y Nilsa Ávila. Algunas reflexiones acerca de la rotación de personal y sus causas fundamentales. <http://www.monografias.com/trabajos15/rotacion-personal/rotacion-personal.shtml>

- ❖ Ibarra Martín, Francisco. Metodología de la investigación social. La Habana. Editorial Pueblo y Educación.
- ❖ López, Carlos. La jerarquía de necesidades de Abraham Maslow. <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/nuevosescenariosrrhh.htm>
- ❖ Márquez Pérez, Mónica. Satisfacción laboral. <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/satlab.htm>
- ❖ Mota, Elordy; Ignacio, Juan. Estrategia de empresa y Recursos Humanos; una visión dinámica de la empresa.
- ❖ Puchol, L. Dirección y Gestión de Recursos Humanos. 1994.
- ❖ Resolución Económica del V Congreso del PCC. La Habana. Editorial Política, 1997.
- ❖ Robbins INS, Estephenh. Comportamiento organizacional. Conceptos, controversias y aplicaciones. San Diego. Estate University.
- ❖ Rodríguez Barea, Yamilé. Trabajo de diploma. El comportamiento organizacional y su influencia en la empresa Municipal de Acopio, Velasco. Universidad de Holguín. FACEII. 2003.
- ❖ Rul-Lon, Gaspar. Administración de Recursos Humanos. Publicaciones ETEA, 2da. Edición.
- ❖ Stoner, James A. Freeman, R.E. administración. Quinta Edición. México. Prentice Hall. Hispanoamérica S.A. 1990.
- ❖ Trista Pérez, Boris. El hombre, el trabajo y la influencia del dirigente. La Habana. Editorial de Ciencias Sociales. 1990.
- ❖ Zayas A., Pedro. El rombo investigativo: un método para la concepción, proyección y ejecución de investigaciones. Universidad de Holguín. 1995.

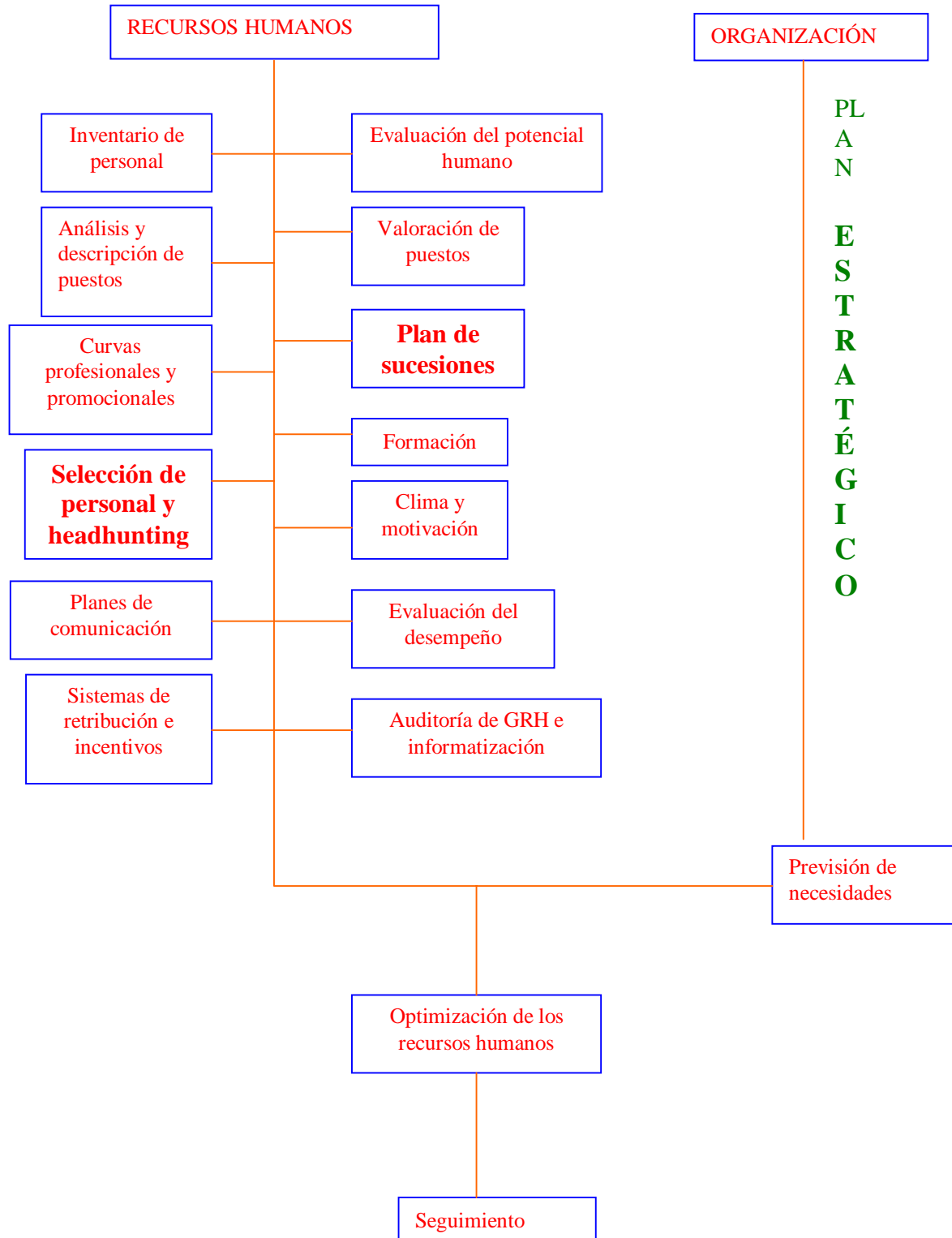
# ANEXO #1

## MODELO DE LA GRH SEGÚN C. BUSTILLO (1994).



## ANEXO #2

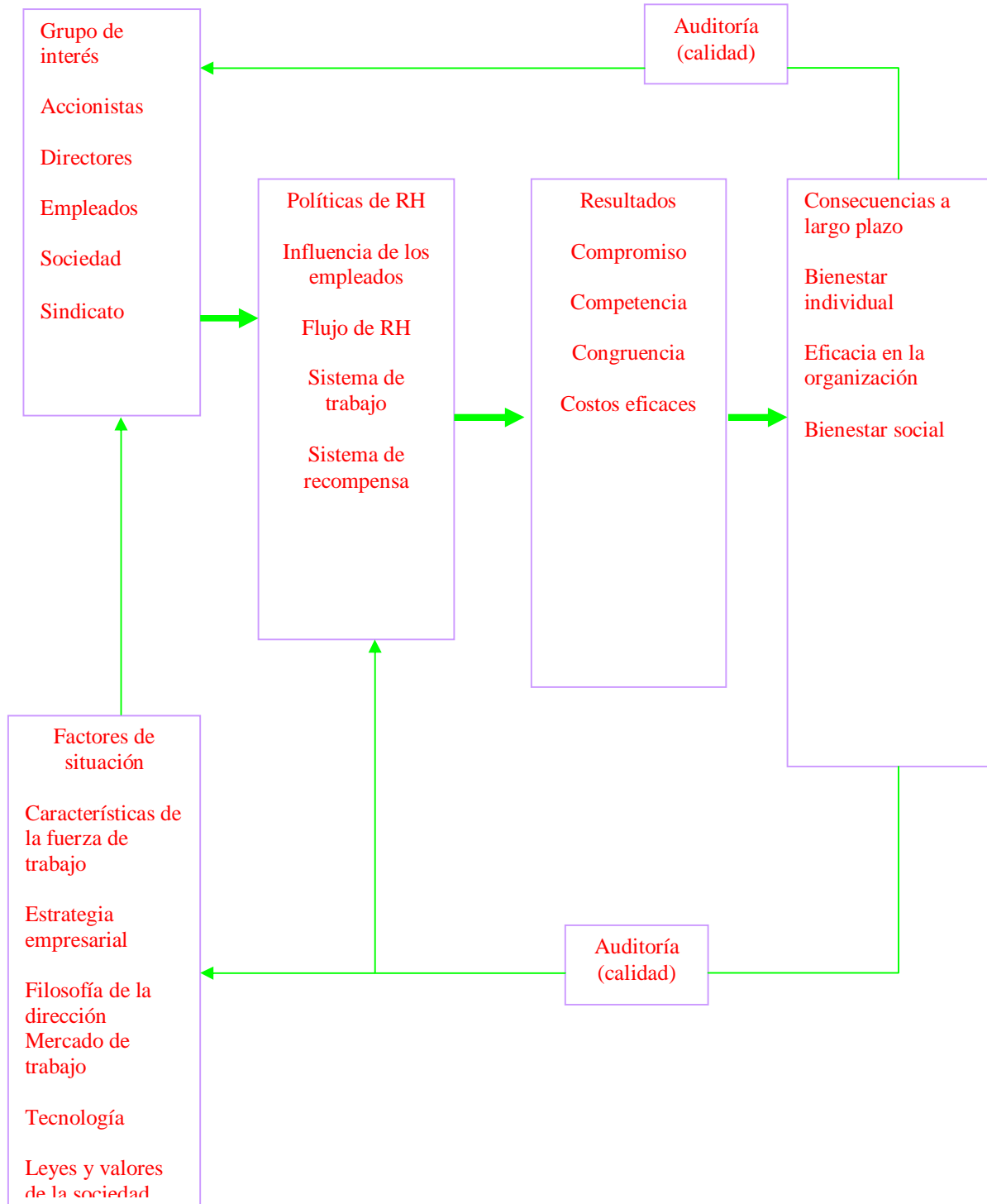
# MODELO FUNCIONAL DE GRH DE HARPER Y LYNCH (1992).



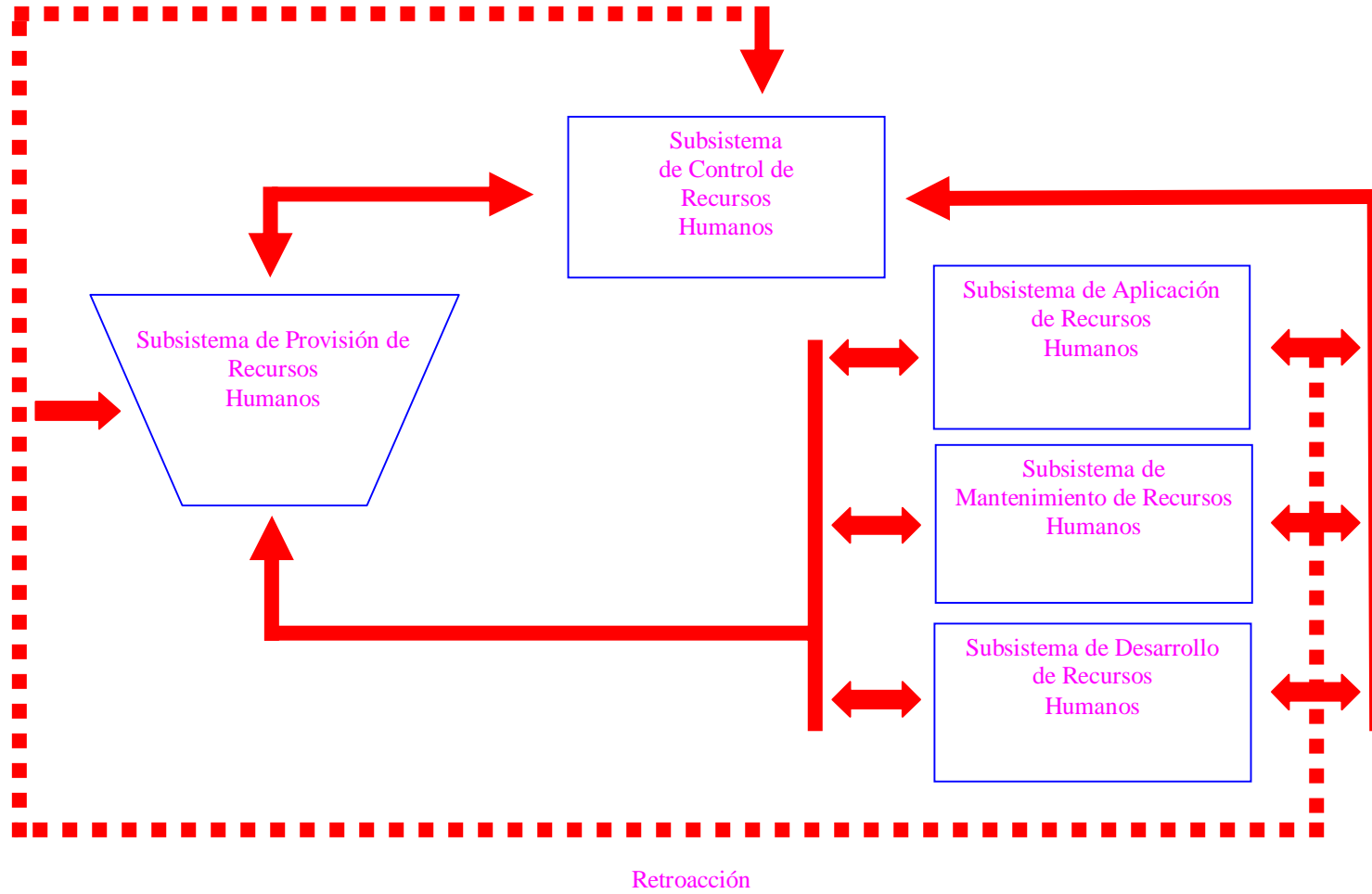


ANEXO #3

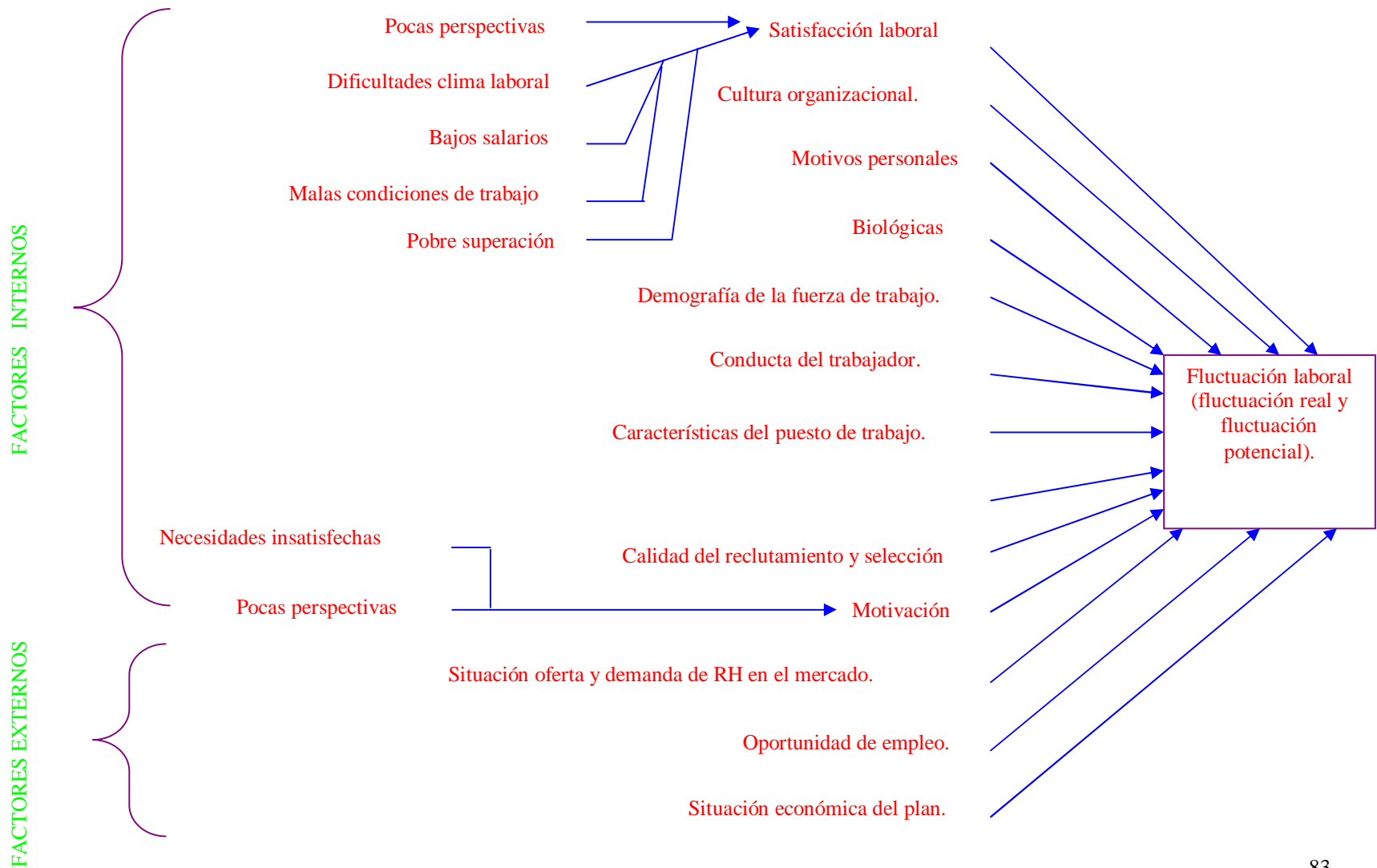
# MAPA DE GRH DE BEER Y COLABORADORES MODIFICADO (1989).



**EL SISTEMA DE ARH Y SUS SUBSISTEMAS SEGÚN CHIAVENATO (1993).**

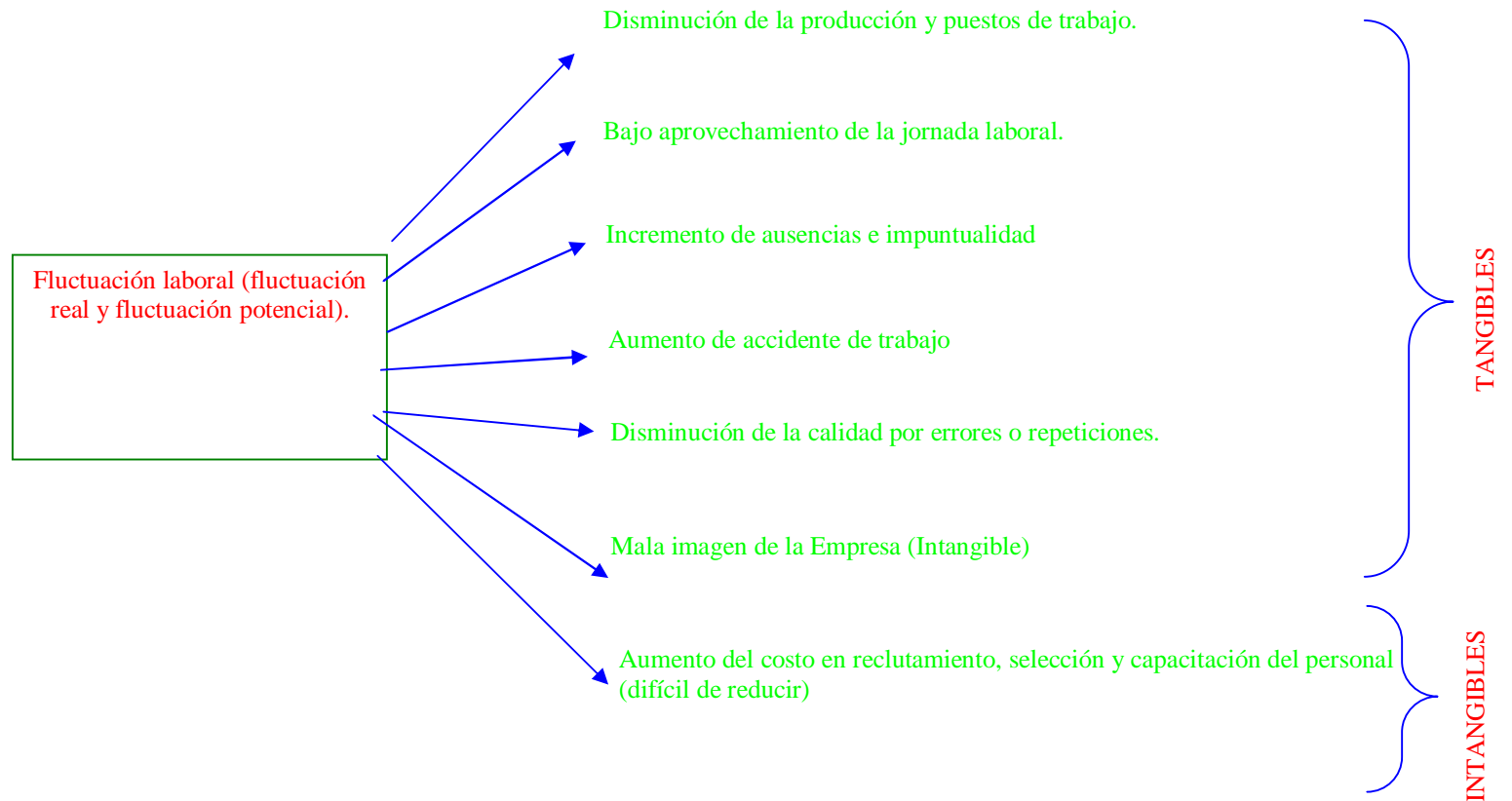


### ANEXO # 5 CAUSAS DE LA FLUCTUACIÓN LABORAL





**ANEXO # 6**  
**EFFECTO DE LA FLUCTUACIÓN LABORAL.**



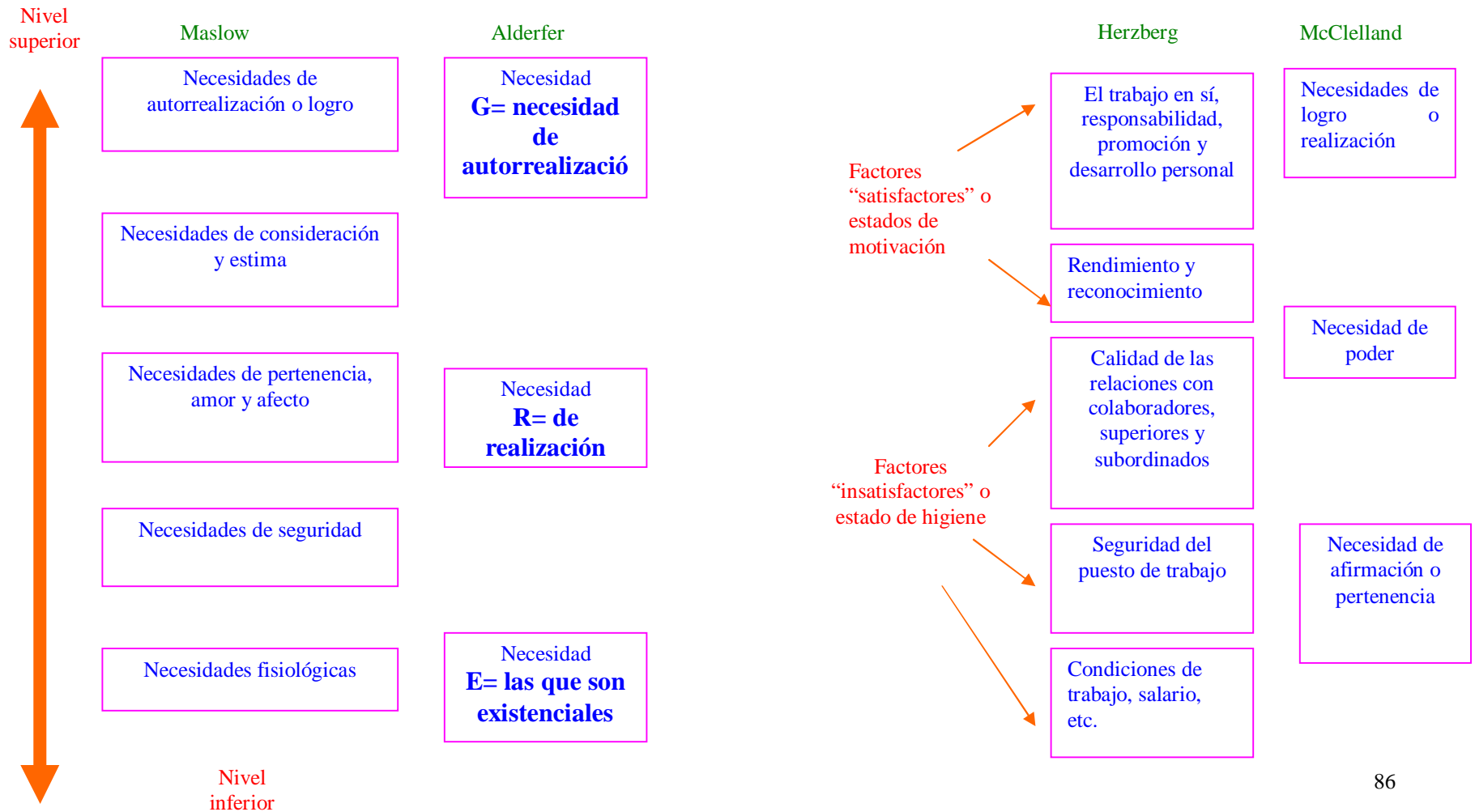
## ANEXO #7

### TEORÍA DE LAS NECESIDADES DE MASLOW



# ANEXO #8

## TEORÍAS MOTIVACIONALES MÁS RELEVANTES CENTRADAS EN LA SATISFACCIÓN DE LAS NECESIDADES.

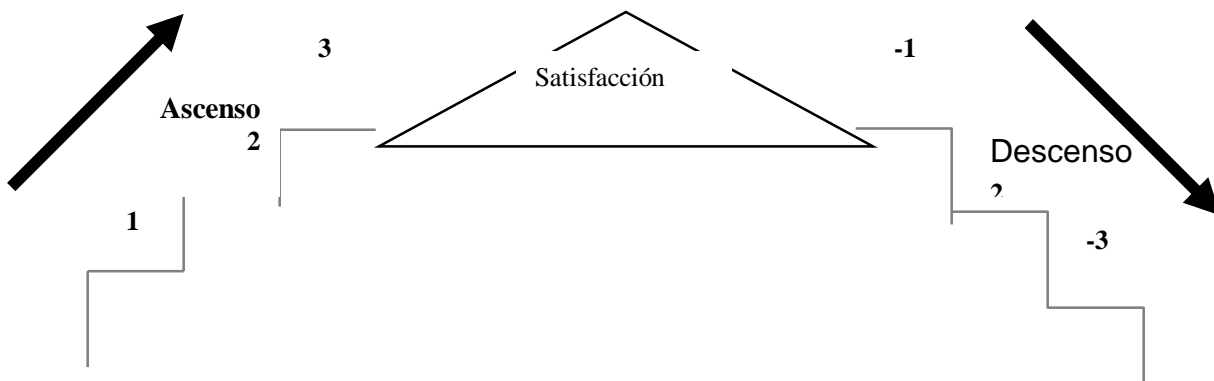


## ANEXO # 9 ENCUESTA PARA LA REALIZACIÓN DEL SGRH.

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

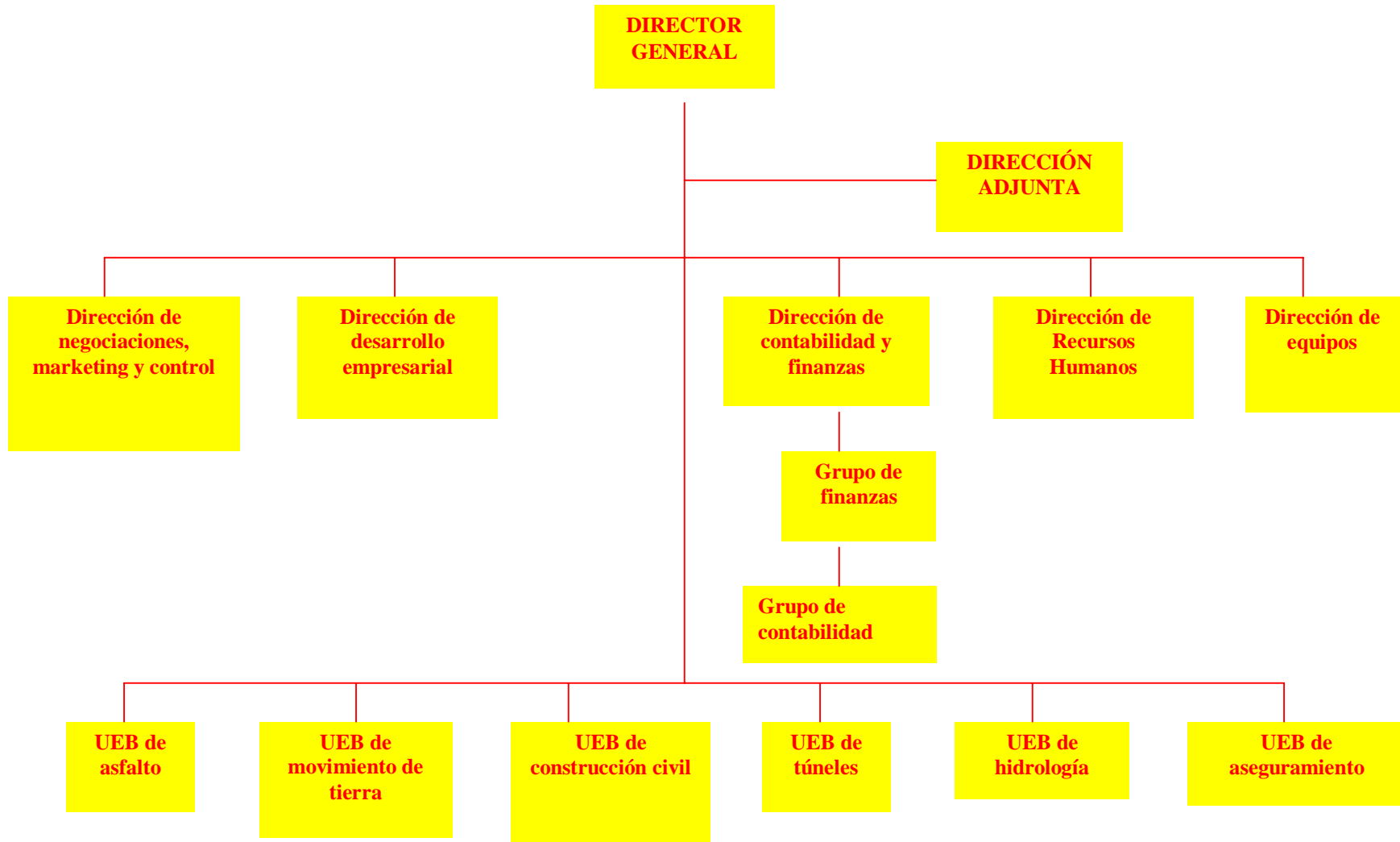
1. ---- No existe un proceso para seleccionar el personal en la empresa.
2. ---- No están confeccionados los profesiogramas.
3. ---- No se cuenta con un inventario de personal.
4. ---- No se reclutan el número de candidatos suficientes para ocupar los puestos de trabajo.
5. ---- El personal que se selecciona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

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





**ANEXO # 10**  
**ESTRUCTURA ORGANIZATIVA.**





## ANEXO # 11

### FÓRMULAS PARA DETERMINAR LA COMPOSICIÓN DE LA PLANTILLA

- Plantilla cubierta**

❖ **Cumplimiento de la plantilla =**  $\frac{\text{Plantilla cubierta}}{\text{Total de la plantilla}} * 100$
- Plantilla aprobada**

Por categoría

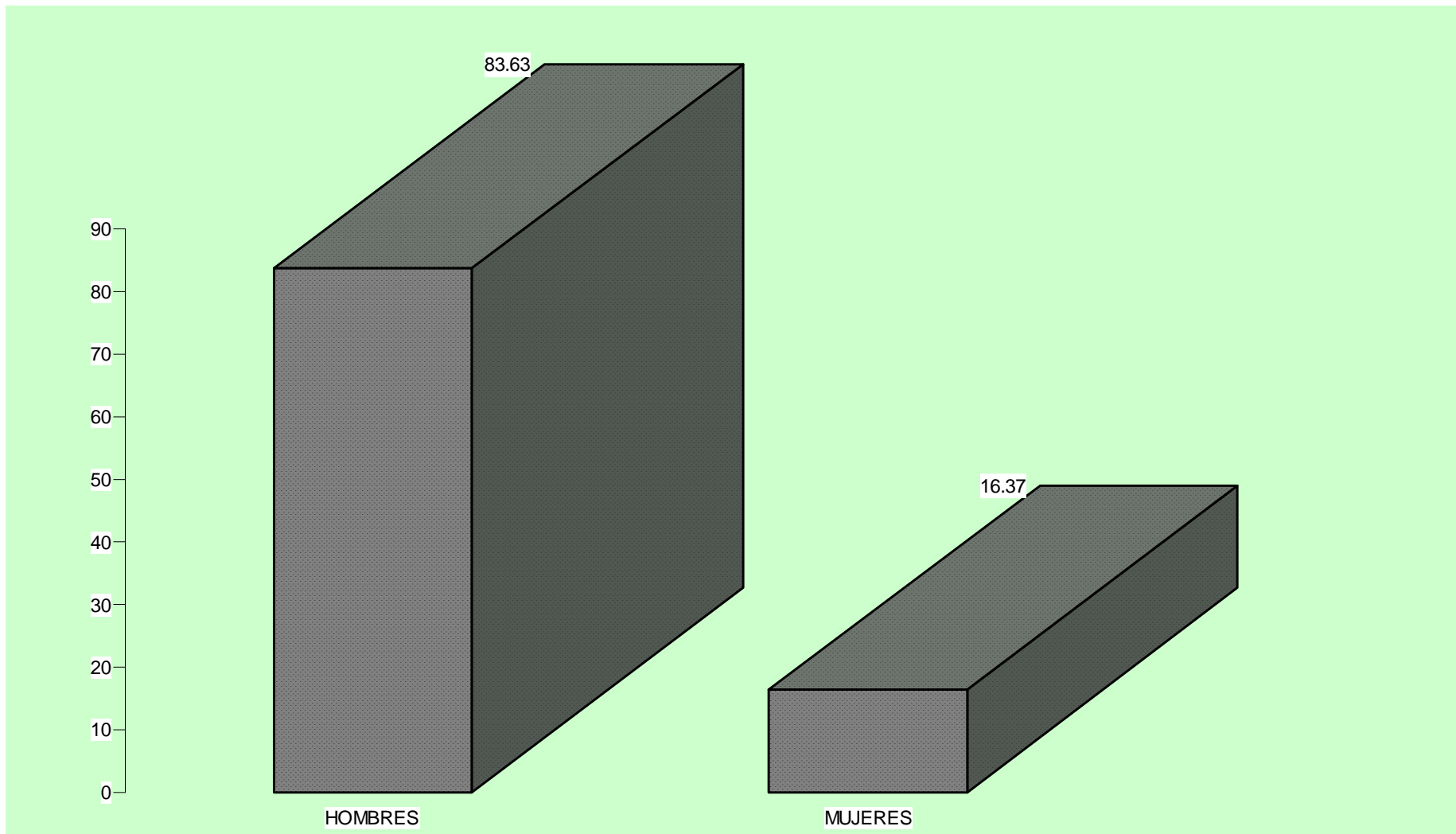
❖ **Cantidad de trabajadores por categoría =**  $\frac{\text{Cantidad de trabajadores por categoría}}{\text{Total de la plantilla}} * 100$
- Cantidad de hombres/mujeres

❖ **P.100 de hombres / mujeres =**  $\frac{\text{Cantidad de hombres/mujeres}}{\text{Total de la plantilla}} * 100$
- Total del nivel de escolaridad

❖ **P.100 de profesionales =**  $\frac{\text{Total del nivel de escolaridad}}{\text{Total de la plantilla}} * 100$
- Total de edades

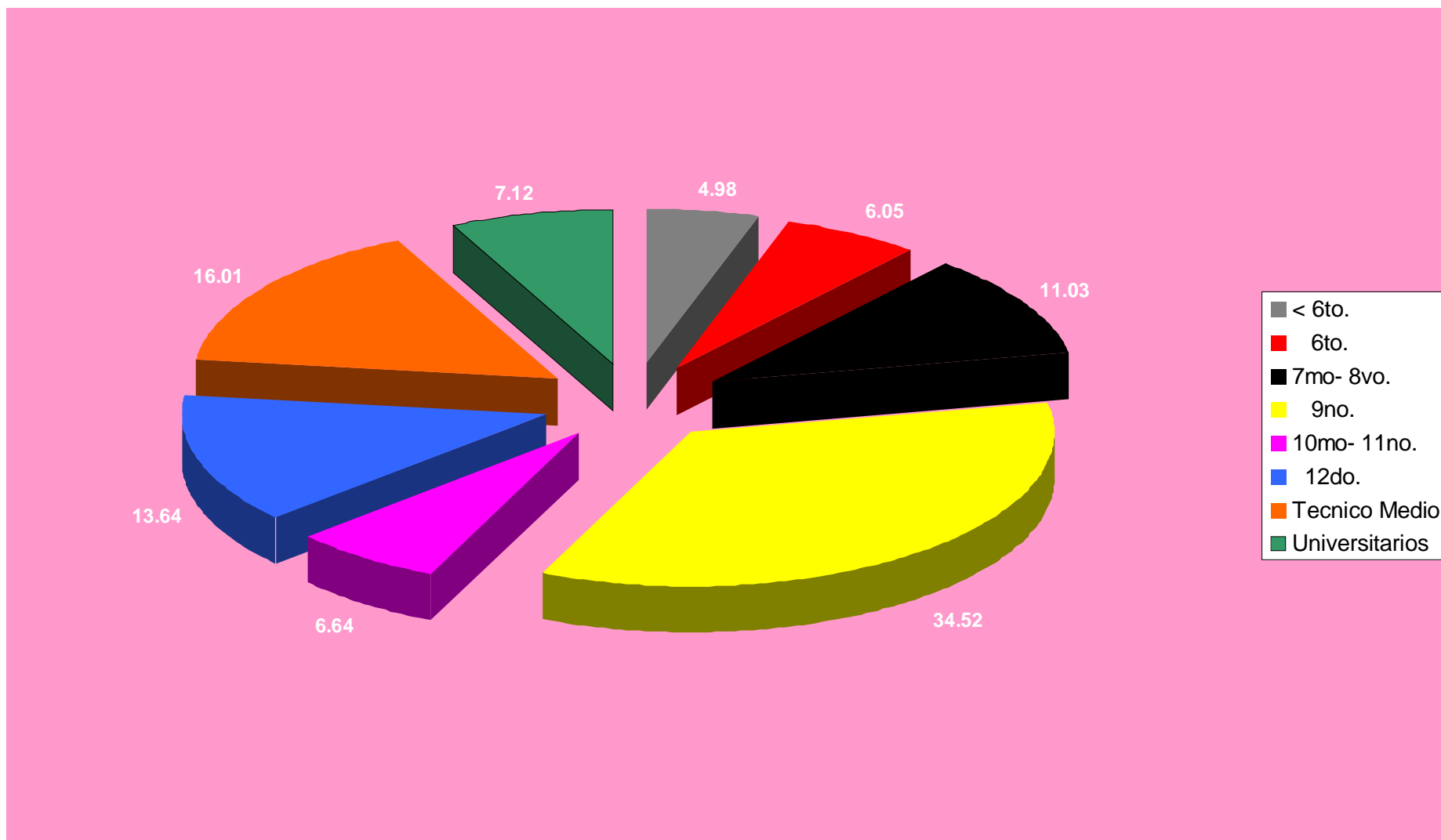
❖ **Composición por edades =**  $\frac{\text{Total de edades}}{\text{Total de la plantilla}} * 100$

### ANEXO # 11 COMPOSICIÓN DE LA PLANTILLA POR SEXO



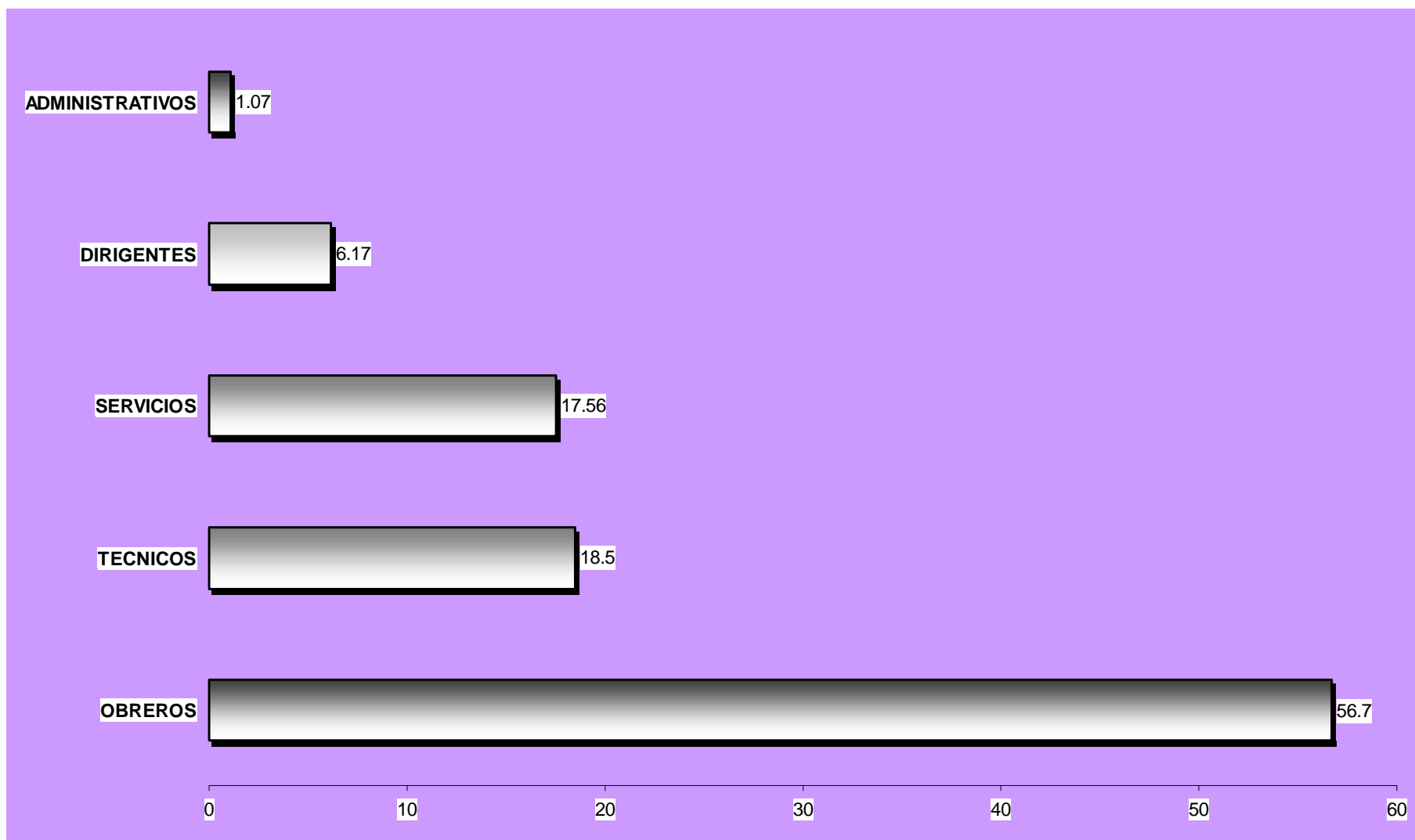
### ANEXO # 12

## COMPOSICIÓN DE LA FUERZA DE TRABAJO POR EL GRADO DE ESCOLARIDAD

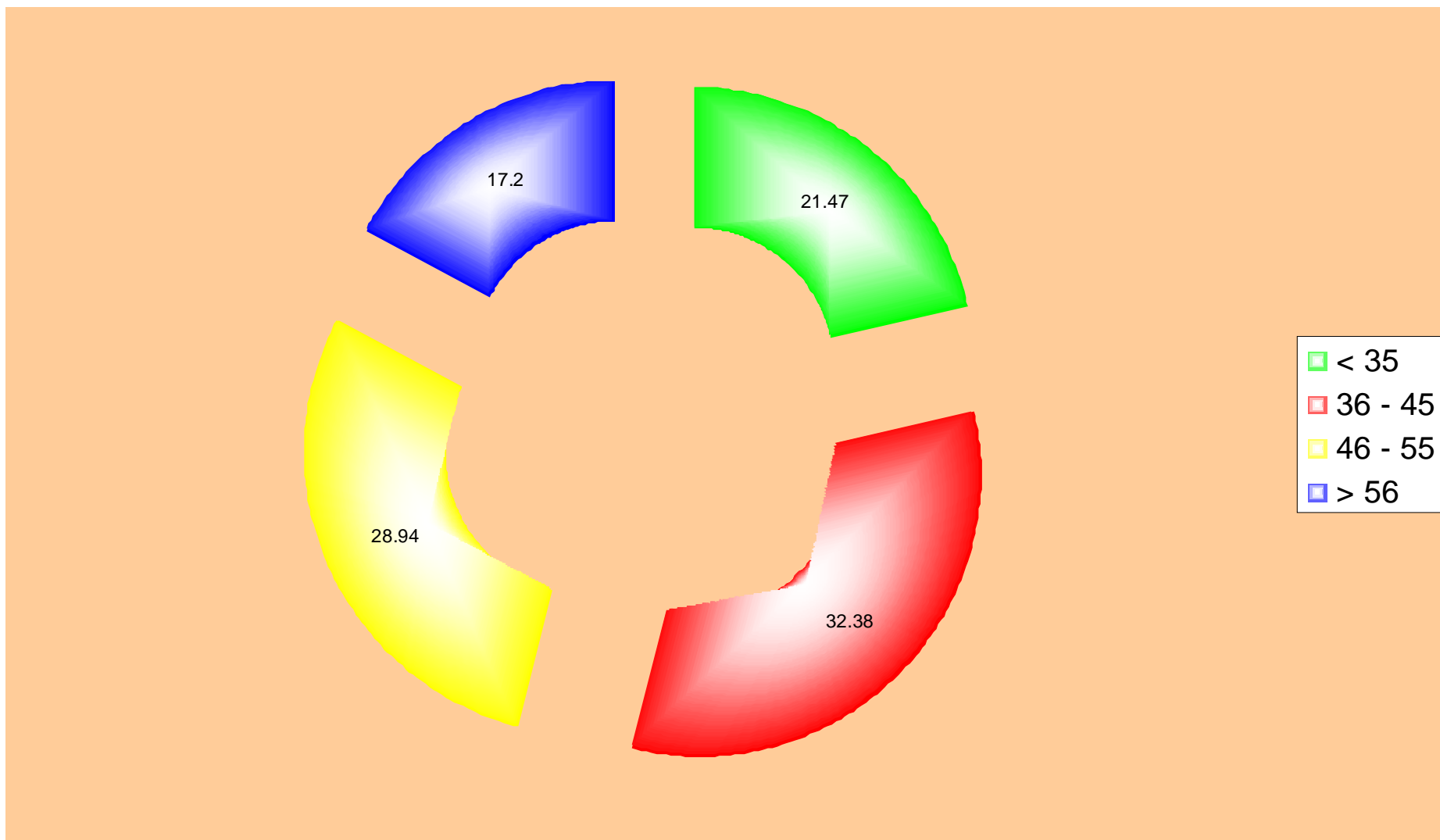


### ANEXO # 13

## COMPOSICIÓN DE LA FUERZA DE TRABAJO POR CATEGORÍA OCUPACIONAL



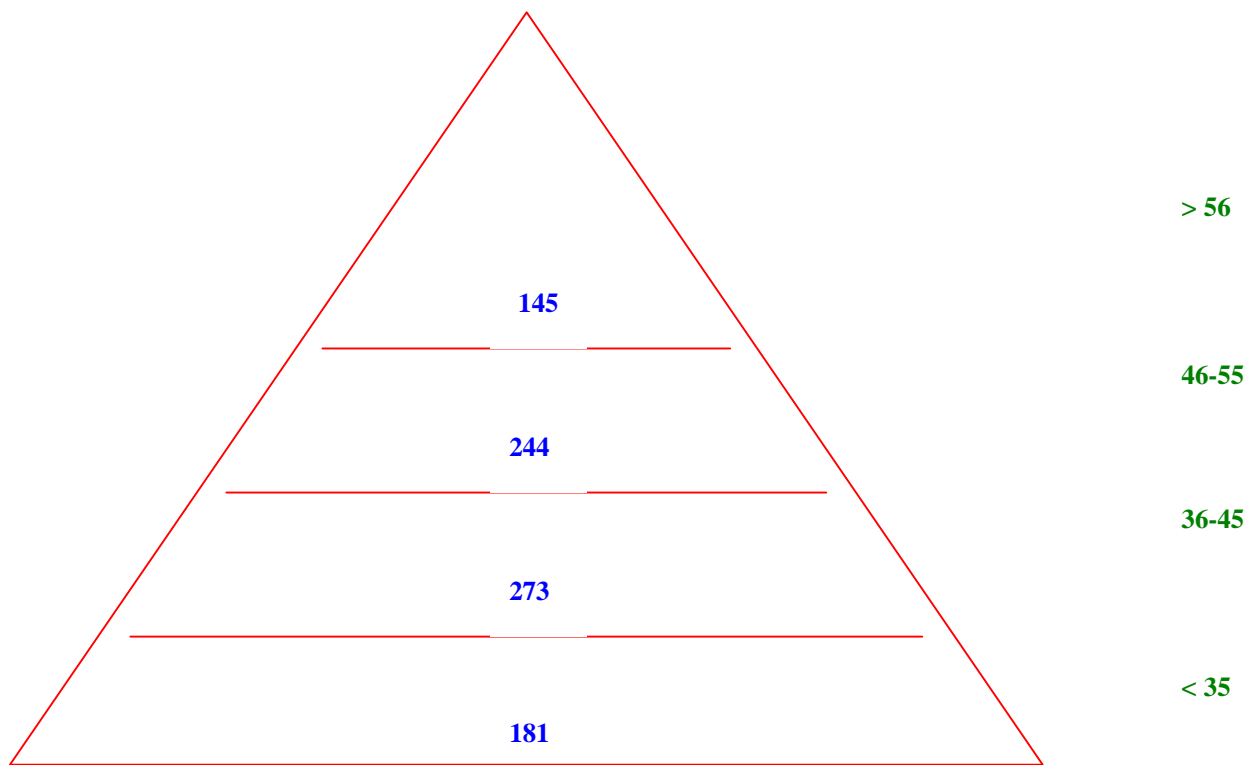
### ANEXO # 14 COMPOSICIÓN POR EDADES





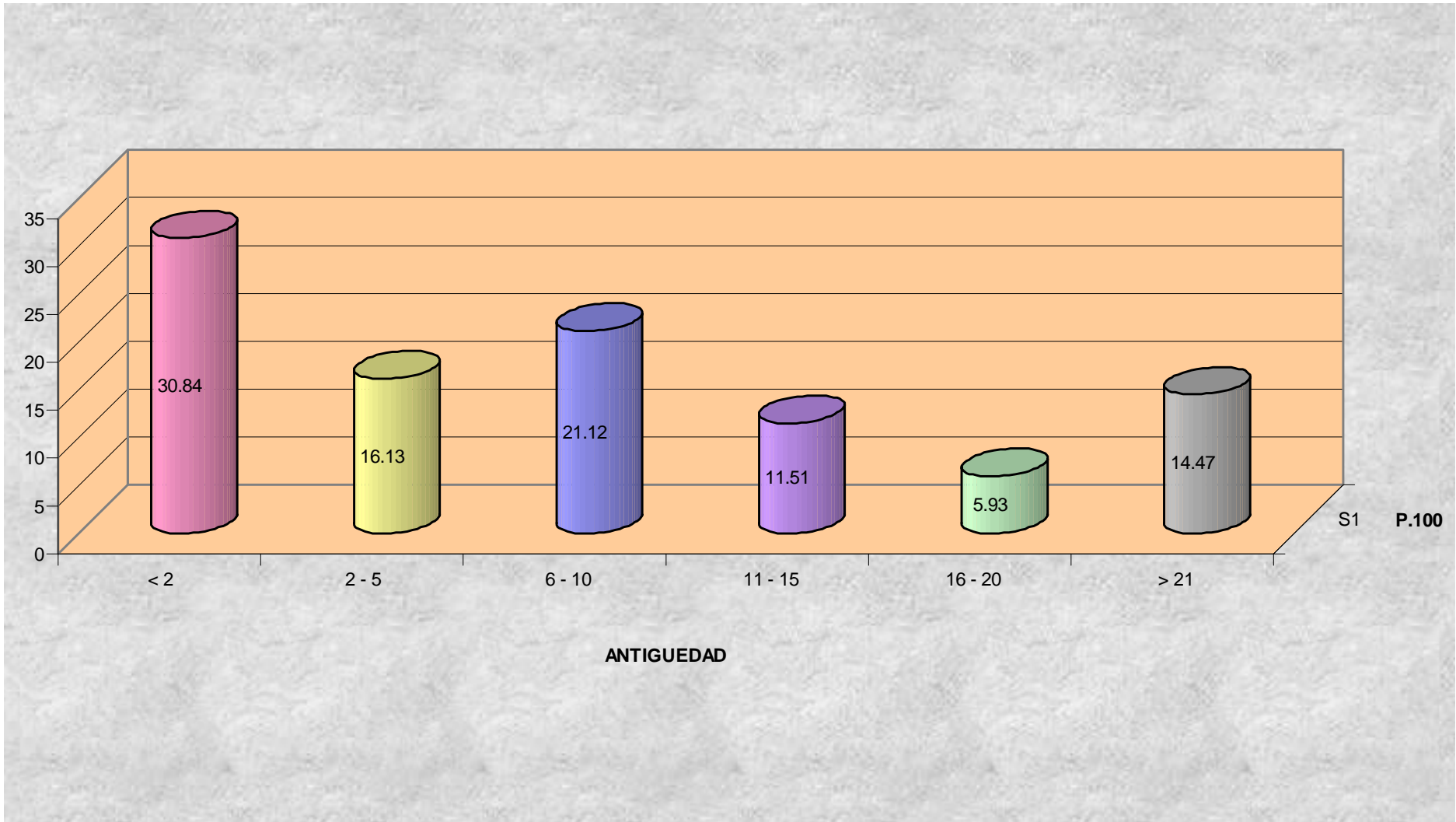
### ANEXO # 15

## PIRÁMIDE DE EDADES



### ANEXO # 16

### ANTIGUEDAD DE LOS TRABAJADORES



La Fluctuación Laboral en la ECOI #17. Causa y Efecto.





## ANEXO # 17

### DETERMINACIÓN DEL TAMAÑO DE LA MUESTRA

**N**

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

**n = 61 personas.**

$$n_e = \frac{n}{N} * N_e$$

$$n_e = \frac{61}{843} * 52 = 4 \rightarrow \text{dirigentes}$$

$$n_e = \frac{61}{843} * 156 = 11 \rightarrow \text{técnicos}$$

$$n_e = \frac{61}{843} * 9 = 1 \rightarrow \text{administrativo}$$

$$n_e = \frac{61}{843} * 148 = 11 \rightarrow \text{servicios}$$

$$n_e = \frac{61}{843} * 478 = 34 \rightarrow \text{obreros}$$

## ANEXO # 18

### ENCUESTA SOBRE SATISFACCIÓN LABORAL, CLIMA LABORAL, MOTIVACIÓN Y FLUCTUACIÓN POTENCIAL.

#### **INSTRUCCIONES GENERALES.**

LEA DETENIDAMENTE LAS PREGUNTAS Y ELIJA AQUELLA RESPUESTA CON LA QUE ESTE MÁS DE ACUERDO. AL CONTESTAR, TENGA EN CUENTA LO SIGUIENTES ASPECTOS:

- ◆ SOLO PUEDE DAR UNA RESPUESTA POR PREGUNTA, A NO SER QUE SE ESPECIFIQUE LO CONTRARIO.
- ◆ NO PIENSE DEMASIADO LAS CUESTIONES, NI EMPLEE MUCHO TIEMPO EN DECIDIRSE. TRATE DE SER ESPONTANEO 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”

#### ***MUCHAS GRACIAS POR SU PARTICIPACIÓN Y COLABORACIÓN EN ESTA ENCUESTA***

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

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

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

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

- a) No existe sentido de pertenencia en el grupo.\_\_\_\_  
b) Falta de compañerismo entre los compañeros.\_\_\_\_  
c) Roces personales.\_\_\_\_  
d) Otros: (Especificar) \_\_\_\_\_

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

- a) Hay desconfianza y escaso compromiso con los planes. \_\_\_\_  
b) Los problemas, causan perturbaciones en el ambiente. \_\_\_\_  
c) No existe confianza en las posibilidades del equipo para lograr los objetivos. \_\_\_\_  
d) La escasez de comunicación. \_\_\_\_  
e) La política retributiva. \_\_\_\_  
f) Cambio del sistema de trabajo.\_\_\_\_

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

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

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

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

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

**II- En cuanto a la MOTIVACIÓN Y SATISFACCIÓN SE REFIERE (Marque con una X)**

PREGUNTAS	1 nunca MM	2 M	3 R	4 B	5 siempre E
¿Se siente satisfecho con el trabajo que realiza?					
¿Se siente usted motivado hacia su trabajo?					
¿Tiene posibilidad de decidir cómo y cuándo debe realizar su trabajo?					
¿El contenido de su trabajo le permite variar de actividad?					
¿Considera que sus jefes son calificados y dirigen correctamente?					
¿Existen buenas relaciones de trabajo entre los trabajadores?					
¿El salario que recibe por su trabajo, le permite satisfacer sus necesidades personales?					
¿Su salario está de acuerdo con la actividad que realiza?					
¿Cuándo plantea un criterio es escuchado por la dirección?					
El ambiente de trabajo ¿le ofrece seguridad, las áreas están debidamente protegidas?					

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

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

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

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

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

4. ¿Por qué no se ha marchado todavía?

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

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

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

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

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

1. ¿Es usted. ? ESCOJA UNA RESPUESTA.

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

2. Señale su edad:

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

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

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

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

d) Operarios\_\_\_\_

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

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

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

DE NUEVO LES AGRADECEMOS SU COLABORACIÓN EN ESTA ENCUESTA. MUCHAS GRACIAS.

**ANEXO # 19**

**RESULTADO EN CANTIDAD DE LA ENCUESTA DE MOTIVACIÓN Y SATISFACCIÓN**

<b>PREGUNTAS</b>	<b>CANTIDAD DE PERSONAS</b>	
<b>No.</b>	<b>MM+M+R</b>	<b>B+E</b>
<b>1</b>	<b>20</b>	<b>41</b>
<b>2</b>	<b>20</b>	<b>41</b>
<b>3</b>	<b>29</b>	<b>32</b>
<b>4</b>	<b>34</b>	<b>27</b>
<b>5</b>	<b>30</b>	<b>31</b>
<b>6</b>	<b>13</b>	<b>48</b>
<b>7</b>	<b>47</b>	<b>14</b>
<b>8</b>	<b>48</b>	<b>13</b>
<b>9</b>	<b>37</b>	<b>24</b>
<b>10</b>	<b>27</b>	<b>34</b>

## ANEXO # 20

### ENCUESTA SOBRE NECESIDADES

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

Edad: \_\_\_\_\_ Sexo: \_\_\_\_\_

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

		Totalmente De desacuerdo			Totalmente de acuerdo	
1	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 agradecerle a los demás	1	2	3	4	5
7	Me gusta ante todo satisfacer mis necesidades corporales(sed, hambre, sexo)	1	2	3	4	5
8	Me gusta que no me afecte nada ni material ni emocionalmente	1	2	3	4	5
9	Tiendo a establecer relaciones estrechas con mis compañeros de trabajo.	1	2	3	4	5
10	Me gusta establecer metas realistas y alcanzarlas	1	2	3	4	5
11	.Me gusta que reconozcan mi trabajo	1	2	3	4	5
12	Me gusta formar parte de grupos y organizaciones	1	2	3	4	5
13	Me agrada la satisfacción de terminar una actividad difícil.	1	2	3	4	5
14	Me gustaría ocupar una posición relevante en mi trabajo	1	2	3	4	5
15	Me gusta que tomen en cuenta mis sugerencias	1	2	3	4	5

**ANEXO # 21**

**MATRIZ DAFO.**

	<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cursos de superación del personal en la Universidad.</li> <li>- Cursos de superación en Escuela Ramal del MICONS.</li> <li>- Imagen de los recursos humanos.</li> <li>- Apoyo de la fuerza laboral a otros organismos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Poca asignación de medios de trabajo por parte de los organismos superiores.</li> <li>- Existencia de otros organismos con mejores condiciones de trabajo.</li> <li>- Falta de financiamiento.</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>Fortaleza</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Superación del personal técnico.</li> <li>- Sostenida atención al hombre.</li> <li>- Buenas relaciones humanas y laborales.</li> <li>- Implantación del sistema de perfeccionamiento.</li> <li>- Proceso de selección del personal administrativo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Incrementar los convenios con la Universidad.</li> <li>- Potenciar el apoyo de la fuerza laboral a otros organismos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestionar con el organismo superior una mayor asignación de medios de trabajo.</li> <li>- Buscar alternativas para aumentar el financiamiento.</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>Debilidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Elevada fluctuación laboral.</li> <li>- Insatisfacción laboral.</li> <li>- Desmotivación de los trabajadores.</li> <li>- No hay estimulación al trabajador.</li> <li>- Malas condiciones de trabajo.</li> <li>- Necesidad de personal obrero.</li> <li>- No existe correspondencia entre el salario y la actividad realizada.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Analizar y disminuir fluctuación laboral.</li> <li>- Implementar sistema de estimulación.</li> <li>- Mejorar condiciones de trabajo.</li> <li>- Establecer pago por resultado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mejorar condiciones de trabajo.</li> <li>- Fortalecer relación trabajo-trabajador a través de un sistema de estimulación.</li> <li>- Priorizar la selección de personal obrero.</li> </ul>

