

FACULTAD

CIENCIAS EMPRESARIALES

Y ADMINISTRACIÓN

DPTO. ECONOMÍA

**APROVECHAMIENTO DEL CAPITAL HUMANO EN
LA UEB MIXTA PRODUCCIONES VARIAS DE LA
EMPRESA AGROPECUARIA E INDUSTRIAL DEL
MININT HOLGUÍN**

**TRABAJO DE DIPLOMA PRESENTADO EN OPCIONAL
TÍTULO DE LICENCIADA EN ECONOMÍA**

Autora: Aylin Peña Pérez

Tutora: MSc. Ángela Mérida Mingarro

Co-tutora: Isbel Roxana Vázquez Hidalgo

Holguín, 2021



AGRADECIMIENTOS

A mis padres y abuelos por todo el amor que me han dado y el esfuerzo en mi educación.

A mi hermano que siempre me han apoyado.

A mi tutora y co-tutora que ha sido incondicional.

A todos los compañeros de la Empresa Agropecuaria e Industrial MININT Holguín que con su apoyo han hecho posible la realización de este trabajo.

A todos mis profesores por sus enseñanzas.

A todos mis amigos a quienes llevo en el corazón y en especial a Florecita.

A mis compañeros de aula por su cariño.



DEDICATORIA

*A mis queridos padres y abuelos,
A nuestra Revolución,
A todo aquel que de una forma u otra ha contribuido con mi formación profesional.*



PENSAMIENTO

“El trabajo, este dulcísimo consuelo, esta fuente de fuentes, esta fuente de orígenes, este cincel, pincel, creador, evocador, este amigo que une, añade, sonríe, avigora y cura...”

José Martí (1884)



RESUMEN

Esta investigación se efectuó con el objetivo de realizar un diagnóstico para determinar las causas que generan un bajo aprovechamiento del capital humano y diseñar estrategias dirigidas a su erradicación. Para cumplir con dicho objetivo se utilizó como método general el dialéctico materialista y algunos métodos teóricos y empíricos, entre los que se puede mencionar están: el histórico-lógico, análisis y síntesis, inducción-deducción, entrevistas, criterio de expertos, encuestas a trabajadores, entre otros.

Al concluir con la aplicación del procedimiento seleccionado se detectaron las principales causas que generan el bajo aprovechamiento del capital humano en la UEB Mixta Producciones Varias, entre las que se encuentran: la desmotivación hacia el trabajo, inconformidad con el salario y el sistema de estimulación, carencia de recursos materiales y equipamiento, entre otras. De forma conjunta, se aplicaron encuestas donde se determinó a través de ellas, la existencia de insatisfacción y desmotivación del personal hacia el trabajo, un clima laboral favorable y un nivel de conflictos mínimo.

El diagnóstico interno y externo del área de recursos humanos fue desfavorable en ambos casos, situando a la entidad en el cuadrante DA de la Matriz DAFO, donde se recomienda la implementación de estrategias de "supervivencia". De igual manera se realizó la Matriz Interna-Externa la cual sugiere ejecutar estrategias de "resistencia", ocasionado por la ubicación de la empresa en el cuadrante V.

Luego de analizar los resultados alcanzados se arribó a conclusiones y recomendaciones que permitirán eliminar el bajo aprovechamiento del capital humano y lograr un mejor funcionamiento de la gestión de recursos humanos en la organización.



ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I: FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA SOBRE LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS.	6
1.1 Antecedentes históricos.....	6
1.1.1 El Sistema de Gestión del Capital Humano. Aspectos Fundamentales.....	8
1.1.2 Elementos del desarrollo del capital humano en Cuba	11
1.2 Aprovechamiento del Capital Humano.....	12
1.2.1 Indicadores de trabajo y salario.	14
1.2.2 Indicadores de utilización del fondo de tiempo laboral.....	18
1.2.3 Aprovechamiento del régimen de turnos	20
1.3 Variables independientes que influyen el aprovechamiento del capital humano ...	21
1.3.1 Satisfacción laboral.....	21
1.3.2 Motivación laboral	23
1.3.3 Clima laboral	26
1.3.4 Conflicto organizacional.....	27
CAPÍTULO II: PROCEDIMIENTO PARA EL ANÁLISIS DEL APROVECHAMIENTO DEL CAPITAL HUMANO	29
2.1 Procedimiento para el análisis del aprovechamiento del capital humano en la UEB Producciones Varias de la empresa Agropecuaria e Industrial del MININT Holguín.....	29
2.2 Aplicación del procedimiento en la UEB Mixta Producciones Varias de la Empresa Agropecuaria e Industrial del MININT Holguín.....	38
CONCLUSIONES	61
RECOMENDACIONES	62
BIBLIOGRAFÍA	63
ANEXOS	



INTRODUCCIÓN

El capital humano se ha convertido en un factor imprescindible en las organizaciones, es la mano de obra dentro de una empresa, el recurso más importante y básico ya que son los que desarrollan día a día el trabajo de las empresas. Se puede definir como las capacidades, la experiencia, la destreza y habilidades que tienen los empleados que les permiten solucionar las necesidades y problemas tanto de la organización como de los clientes. La sociedad contemporánea se ha desarrollado bajo la influencia de los avances científicos-técnicos que influyen en gran medida en el funcionamiento de las empresas.

A pesar de esto es necesario poseer un personal adecuado, pues continúa siendo el recurso más valioso con que cuenta la organización, puesto que en sus manos se encuentra la capacidad de llevarla hacia la excelencia, así como alcanzar ventajas competitivas a largo plazo. De manera que es preciso potenciarlo al máximo, siendo un desafío para cualquier entidad conocer el grado de motivación y de satisfacción de las personas vinculadas a la propia empresa, y garantizar de esta manera el nivel de estabilidad de la fuerza de trabajo y el grado de pertenencia que tienen los trabajadores con los resultados de la organización a la cual pertenecen.

En los momentos actuales, las organizaciones forman parte esencial en el desarrollo y productividad de cualquier país. Por tal motivo, se hace necesario que presenten una gestión de recursos humanos eficiente, pues su principal función consiste en proporcionar respuestas a los cambios experimentados en la sociedad de manera general, y del mundo laboral en particular; entre los que destacan el aumento de la competencia y, por lo tanto, de la necesidad de ser competitivo. Como consecuencia de la situación epidemiológica actual, se ha visto afectado el funcionamiento y productividad en las organizaciones, pues no se lograron alcanzar los objetivos planificados, por lo que los gobiernos han tenido que implementar varias medidas con el objetivo de preservar la salud de los trabajadores y del pueblo en general.

Sin embargo, existen factores como la inconformidad salarial, la falta de reconocimiento, de tecnología, de condiciones de trabajo, entre otras, que afectan el grado de motivación de los empleados, además, de la responsabilidad y de dedicación hacia su puesto de trabajo, convirtiéndolos en puntos claves para alcanzar elevados niveles de beneficios empresariales. Teniendo en cuenta estudios realizados del tema se determinó que el bajo aprovechamiento del capital humano



se considera uno de las problemáticas que con mayor frecuencia se presentan en las empresas cubanas, debido a factores empresariales y sociales.

Con la Conceptualización del Modelo Económico y Social Cubano de Desarrollo Socialista, se evidencia la necesidad de realizar una planeación objetiva de todos los recursos que se requieren para el desarrollo del trabajo, de manera fundamental el capital humano. Hoy día son valorados por muchos expertos como el activo principal de las organizaciones, y principal fuente de ventaja competitiva, al igual que la calidad. Esta investigación tributa a los lineamientos de la política, económica y social del Partido para el período 2021-2026, aprobados en el VIII Congreso del Partido, y a los objetivos del Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social hasta el 2030.

108. *“Rescatar el papel del trabajo como necesidad del ser humano, para contribuir de manera consciente a la sociedad y que los niveles de ingresos como resultado de este, constituyan la fuente principal que permita el bienestar espiritual, material y moral del trabajador y su familia”*(PCC,2021).

El eje estratégico: potencial humano, ciencia, tecnología e innovación contenido dentro del Plan de Desarrollo Económico y Social hasta el 2030, aprobado en el VII Congreso del Partido, expresa como primer objetivo general: *“ Asegurar la atención,protección, motivación y estabilidad del personal altamente calificado, de mayor experiencia y de difícil reemplazo acorde con su perfil profesional y científico, así como el desarrollo de los jóvenes talentos en su vida laboral”*. (PCC, 2017). Por esta razón es preciso llevar en cada organización una eficiente gestión de los recursos humanos, pues es uno de los factores que influyen en el éxito presente y futuro de la empresa estatal socialista y el resto de las formas económicas.

La Constitución, (2019), plantea en el artículo 65 de que todas las personas tienen derecho a que su trabajo se remunere en función de la calidad y cantidad, expresión del principio de distribución socialista de cada cual, según su capacidad, a cada cual según su trabajo. El gobierno y el partido de Cuba han trazado estrategias para lograr la mayor incorporación de toda la fuerza de trabajo disponible dentro de la sociedad cubana actual. Con la Conceptualización del Modelo Económico y Social Cubano de Desarrollo Socialista, se pretende solucionar las dificultades que enfrenta la economía, haciendo gran énfasis en la utilización y aprovechamiento de



los recursos humanos, incentivándolos a la máxima productividad y al compromiso con los ideales revolucionarios.

Se decidió realizar una investigación científica que lleva por título: “Análisis del aprovechamiento del capital humano en la UEB Mixta Producciones Varias de la Empresa Agropecuaria e Industrial del MININT Holguín”. Por lo que se declara como **problema científico**. ¿Cuáles son las causas que limitan el aprovechamiento del capital humano en la UEB Mixta Producciones Varias?

Se define como **objeto** de la investigación es el sistema de gestión del capital humano y se precisa como **campo de acción** el aprovechamiento del capital humano.

Se propone como **objetivo** de la investigación determinar cuáles son las causas que limitan el aprovechamiento del capital humano en la UEB Mixta Producciones Varias y a partir de ellas formular estrategias para su utilización.

Como **hipótesis** la identificación de las causas que limitan el aprovechamiento del capital humano, aplicando el procedimiento de (Ávila, Mingarro, González y Hernández, 2018) que incluye criterios de expertos, entrevistas, encuestas, indicadores, y técnicas matriciales, permitirá formular estrategias para la mejora.

Las **tareas científicas** a desarrollar para una efectiva investigación son:

1. Realizar una revisión bibliográfica de acuerdo al tema de la investigación.
2. Elaborar el marco teórico contextual.
3. Aplicar el procedimiento seleccionado para analizar las causas que limitan el aprovechamiento del capital humano.
4. Analizar e interpretar los resultados obtenidos.
5. Formular estrategias para aumentar el aprovechamiento del capital humano

Para el desarrollo de la investigación se utilizaron **métodos de investigación** como son:

Métodos teóricos:

- Análisis Histórico – Lógico: para estudiar la evolución y desarrollo de la Gestión de los Recursos Humanos, así como el comportamiento de los indicadores del aprovechamiento en el periodo analizado.
- Análisis y síntesis: en el procesamiento de la información para la caracterización del Sistema de Gestión de capital humano, el comportamiento



de los principales indicadores del aprovechamiento del capital humano y de igual forma para la elaboración de las conclusiones.

- Inducción – Deducción: para el estudio de las variables independientes, se aplicarán encuestas a la muestra de trabajadores seleccionados, a partir de la cual se conocerá el estado actual en que se encuentran el comportamiento de estas variables en la entidad.
- Dialéctico: para detectar las causas que limitan el aprovechamiento del capital humano y formular estrategias que mejoren su utilización.
- Sistémico-Estructural: para lograr caracterizar el objeto y elaborar las estrategias que se propondrán.
- Análisis Documental: para analizar y estudiar los indicadores de trabajo y salario, estados financieros, así como los expedientes de los trabajadores de la entidad.

Métodos Empírico:

- Entrevista a directivos y trabajadores de la organización: para realizar el diagnóstico inicial.
- Encuestas: para conocer la situación de las variables independientes: satisfacción, motivación, clima y conflicto laboral, que influyen en el aprovechamiento del capital humano como variable dependiente.
- Método Delphi: para la determinación de la competencia de expertos.
- Criterio de especialistas: para confeccionar el diagrama de Ishikawa.
- Métodos estadísticos-matemáticos: para realizar el procesamiento y estudio de la información adquirida durante la investigación, así como en la elaboración las matrices (MEFI, MEFE, DAFO y la Matriz Interna-Externa) y de tablas estadísticas, para el cálculo del coeficiente de concordancia a partir del procesamiento de la matriz de juicio, para el cálculo de la muestra, el procesamiento de los resultados de las encuestas mediante el paquete estadístico SPSS (versión 25.0).

La relevancia de esta investigación radica

- Se aplica un procedimiento que posibilita determinar las causas que limitan el aprovechamiento del capital humano.
- Brinda un conjunto de estrategias a seguir para contribuir a elevar los niveles de aprovechamiento.



- Constituye una fuente de información para los directivos y demás trabajadores, los que podrán conocer con exactitud en que deben trabajar para lograr una mayor productividad y aprovechamiento de su Capital Humano.
- Es un referente para futuras investigaciones.

La investigación consta de introducción, dos capítulos, el primer capítulo recoge la fundamentación teórica sobre el sistema de gestión de los recursos humanos reflejando su evolución histórica, así como elementos conceptuales acerca del análisis y de algunas de las variables tanto individuales como grupales del comportamiento organizacional. El segundo capítulo describe el procedimiento utilizado para el análisis de la actual situación de los recursos humanos y su aplicación en la UEB Mixta Producciones Varias de la Empresa Agropecuaria e Industrial del MININT Holguín, conclusiones, recomendaciones, bibliografía y anexos.



CAPÍTULO I: FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA SOBRE LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS.

La ciencia y la técnica se comenzaron a desarrollarse y a aparecer nuevos descubrimientos a finales del siglo XX y comienzos del XXI, estos se comenzaron a aplicar al proceso productivo o de servicio, la ciencia se convirtió en una fuerza productiva directa y surgió la economía del conocimiento, lo que hizo crecer el papel del hombre, además de la necesidad de su formación en todo este proceso, que se llevó a cabo.

El humano ha evolucionado medianamente en el ámbito de la reflexión teórica con relación a la gestión organizacional, este es verdadero factor determinante de la nueva economía, pero aún existen muchas contradicciones acerca de su papel, valoración y forma de gestión en la sociedad en que vivimos. El "Capital Humano" es actualmente una expresión muy utilizada por los economistas a partir de los cambios organizacionales y el rol preponderante que el conocimiento y el talento humano juega en la nueva economía. La construcción de la nueva sociedad es un proceso objetivo de profundas transformaciones en la cual adquiere gran importancia la creación de un entorno social que haga posible el desarrollo del hombre, el cual tiene la posibilidad de crear las condiciones para el establecimiento de nuevas relaciones de producción y desarrollar las fuerzas productivas que sustentan las mismas.

1.1 Antecedentes históricos

Hace décadas, el capital humano se razonaba únicamente desde la óptica de la producción. Los procesos productivos no presentaban complejidad en su desarrollo y como resultado de esto, no se necesitaban unos productores de alta calificación, lo que favorecía acudir a un mercado de trabajo donde era fácil encontrar este tipo de trabajadores, pues predominaban.

Se convirtió en una necesidad saber contratar, formar y retribuir, entre otras actividades, a obreros y empleados, tras el surgimiento de la producción social, sin embargo, estas acciones no eran ejecutadas por una dirección de recursos humanos. No obstante, esta función existió siempre, siendo efectuada de forma ocasional, revestía poca dificultad y las consecuencias de llevarla a cabo de forma errónea eran escasas y de poca importancia.



Con el paso de los años comenzaron a surgir nuevas necesidades en las empresas, debido a su crecimiento, el incremento de la legislación laboral, la división del trabajo, las modernas tendencias hacia una mayor humanización de los métodos operativos de la entidad y los nuevos sistemas de motivación del trabajador produjeron una mayor especialización de la mano de obra y una falta de operarios para realizar determinadas actividades complejas, lo que implicaba el establecimiento de nuevos sistemas de reclutamiento, métodos de formación más perfeccionados y mayores remuneraciones.

Debido a esto los profesionales de recursos humanos tuvieron que encontrar soluciones para desarrollar los recursos humanos disponibles y adecuarlos a la tecnología en desarrollo y encontrar condiciones para retenerlos en su organización. Y más adelante, tuvo que crear y estimular cambios en la organización para adecuarla a la nueva conciencia, adquirida mediante la formación y el desarrollo del personal.

La evolución histórica de la función de los recursos humanos ha pasado por varias etapas, donde se ha desarrollado y ha evolucionado hasta convertirse en una de las áreas más dinámicas y significativas de una organización. Tuvo su aparición asociada con la segunda revolución industrial, a principios del siglo XX, incorporándose todos los conocimientos e innovación de la ciencia y la tecnología a la administración, comenzando así el movimiento de la “Administración Científica” o Taylorismo, donde se debe de trabajar por la mejora, la eficiencia, lo que favorece la especialización, se hace necesaria la creación de departamentos especializados de gestión del personal.

La actividad de los recursos humanos ya en la última mitad de este siglo, se ha sometido a diferentes cambios y transformaciones hasta presentar nuevos métodos orientados a la confianza en el hombre, sus capacidades y actitudes donde el saber y su uso componen la llave del triunfo en la organización de nuevo tipo, pues al revertirse en el trabajo incrementa la calidad y productividad de éste.

Besseyre des Horts, (1989), plantea que esta actividad, con el paso del tiempo ha tenido diferentes denominaciones:

1. Dirección de Administración de Personal,
2. Dirección de las Relaciones Sociales o Industriales,
3. Dirección de Relaciones Humanas,



4. Dirección de Personal,
5. Dirección del Desarrollo Social,
6. Dirección de Recursos Humanos.

Generalmente los objetivos de la gestión de recursos humanos en todas las entidades se basan en: crear, mantener y desarrollar un contingente de recursos humanos, con conocimientos, habilidades, destrezas y motivación para ejecutar los objetivos de la organización; con condiciones organizacionales de aplicación, desarrollo y satisfacción plena de recursos humanos y alcance de objetivos individuales; y obtener eficiencia y eficacia con los recursos humanos disponibles. La función de los recursos humanos influye principalmente sobre la productividad, el rendimiento y los sistemas de desarrollo, y se convertirá un asunto de necesidad económica.

Toda organización sin importar su tamaño, está dirigida e integrada por el elemento humano, el cual le permite a la organización desarrollar ventajas competitivas, según Torres Silva & Díaz Ferrer, (2010) es necesario "Movilizar sistemáticamente la inteligencia de todos los recursos humanos de la empresa con plena confianza en sus aportes, favorecer y alentar a los innovadores, que están dispuestos a arriesgarse por la empresa, conceder importancia a las personas y a sus capacidades creativas, finalmente formar y captar directivos que logren adhesión en todo su personal" .

Actualmente con la internacionalización de los negocios, la innovación tecnológica, el desarrollo de información y comunicación, los nuevos valores culturales, el medio ambiente y la inestabilidad, han dado lugar al surgimiento de una nueva empresa con una nueva estructura organizativa, un nuevo sistema de dirección, la aplicación de la calidad total, el logro de la excelencia, la gestión estratégica de los recursos humanos, y la responsabilidad social asumida por la empresa. Cuesta Santos, (2010)

1.1.1 El Sistema de Gestión del Capital Humano. Aspectos Fundamentales

Se denomina gestión de recursos humanos al proceso administrativo aplicado al incremento y preservación del esfuerzo, las prácticas, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc., de los miembros de la estructura, en beneficio de un sujeto, de la propia organización y del país en general. (EOI, 2013)

La gestión del capital humano (GCH) se encarga de la utilización óptima de las personas que lo conforman, con un enfoque de integración y de apoyo dirigido



hacia el presente. Con el fin de maximizar el desempeño en las tareas de sus respectivos puestos de trabajo, da por sentado que existe suficiente capital humano en la organización y procura asignarlo en la mejor forma a los diferentes procesos o actividades, Este requiere algo más que una simple mirada de logros y cumplimientos de metas asignadas a cada persona, las cuales sin duda son importantes y se orienta esencialmente al desarrollo del valor intangible de los recursos humanos. Los factores que motivan el desempeño de dichas capacidades pueden ser externos e internos. Los externos se refieren al entorno, grupo social, relaciones interpersonales, comunicación, entre otros; por otro lado, los factores internos se refieren a las características subjetivas del individuo como personalidad: carácter, temperamento, etc. y a su dimensión cognoscitiva: habilidad, aprendizaje, destreza, conocimiento.

Según Spector, Beer et al, (1989) la gestión de recursos humanos comprende todas las decisiones y acciones directivas que afectan la relación entre los empleados y la organización.

Las actividades de capital humano tienen una influencia fundamental sobre el rendimiento individual, y por consiguiente, sobre la productividad y el rendimiento de la organización, o como plantea Hax, (1992) "el precio de la baja motivación, el cambio de personal, la escasa productividad del trabajo y los conflictos internos será alto en tal organización".

El concepto de Capital Humano (CH), su surgimiento y desarrollo están asociados al papel que cada vez más juega la sociedad del conocimiento en el desarrollo económico y social de las naciones. El economista norteamericano Becker, (2002) fue el que desde mediados del siglo pasado, a partir del estudio sociológico realizado por él. De acuerdo con ese trabajo y otros estudios posteriores se explicaba el crecimiento económico de las sociedades por la introducción de la variable capital humano, relacionada con el nivel de formación especializada que tenían los agentes económicos, él planteaba en uno de sus artículos titulado: "La inversión en talento como valor de futuro", al capital humano como "la inversión en dar conocimientos, formación e información a las personas; esta inversión permite a la gente dar un mayor rendimiento y productividad en la economía moderna y aprovechar el talento de las personas".



Al proceso administrativo aplicado al incremento y preservación del esfuerzo, las prácticas, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc., de los miembros de la estructura, en beneficio de un sujeto, de la propia organización y del país en general se le denomina gestión del capital humano.

"(...) hoy se habla del capital humano como un elemento abarcador y como factor clave para la producción (...)" (Negrón, 2009)

Por la diversidad y complejidad de las tareas que comprende, la gestión de recursos humanos es considerada un área interdisciplinaria que, abarca: psicología industrial y organizacional, ingeniería industrial, economía y derecho del trabajo, ingeniería de sistemas, de seguridad, medicina del trabajo, cibernética, entre otras actividades y disciplinas. (Chiavenato, 1988)

La integración de varios procesos: captación, selección y contratación del personal, inducción, evaluación del desempeño, capacitación, motivación, remuneración y estimulación, promoción y otros es a lo que se denomina Gestión del Capital Humano. Uno de los procesos de importancia en el desarrollo del capital humano de la entidad, es el conocido como inducción, este se refiere a la información (reglamentos, normas, códigos de ética, etcétera) y capacitación elemental (seguridad y salud y otros), que debe recibir el trabajador a su ingreso a la organización. Este es un proceso, generalmente menospreciado e incluso obviado, de gran importancia para el buen desempeño del trabajador y de la entidad. Sin una eficiente gestión de este tipo, la excelencia empresarial es imposible, ya que son las personas las que lo ejecutan todo y todo lo que ejecutan, lo hacen mediante sus capacidades.

➤ **Explícitos:** atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de desarrollar o adquirir las competencias necesarias de la empresa u organización, retener a los empleados deseables, motivar a los empleados para que estos adquieran un compromiso con la empresa y se involucren en ella y ayudar a los empleados a crecer y desarrollarse dentro de la empresa.

➤ **Implícitos:** mejora de la productividad, mejora de la calidad de vida en el trabajo y el cumplimiento de la normativa.

Importancia de la gestión de los recursos humanos: radica en que actualmente la empresa debe dar respuestas a los cambios experimentados en la sociedad en general y del mundo laboral en particular entre los que destacan: aumento de la



competencia y por lo tanto de la necesidad de ser competitivo, los costos y ventajas relacionadas con el uso de los recursos humanos, la crisis de productividad, el aumento del ritmo y complejidad de los cambios sociales, culturales, normativos, demográficos y educacionales, los síntomas de las alteraciones en el funcionamiento de los lugares de trabajo, las tendencias para la próxima década

Algunas ventajas competitivas que pueden obtener las organizaciones:

- Mejoran la eficiencia o eficacia de la organización. El valor aumenta cuando los trabajadores encuentran medios para disminuir costos, proporcionar algo único a clientes o usuarios, o alguna combinación de estos puntos.
- Sus habilidades, conocimientos y capacidades no están al alcance de la competencia. Los demás no pueden imitar sus capacidades y contribuciones
- Sus talentos pueden combinarse y desplegarse para trabajar en nuevas tareas en cuanto sea necesario.

1.1.2 Elementos del desarrollo del capital humano en Cuba

En el ámbito internacional el capital humano adquiere un significado muy particular. En nuestro país se comienza a aplicar el Sistema de Gestión del Capital Humano (SGCH) desde el 16 de agosto de 2007 según lo dispuesto por el Decreto 281 del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministro, que establece el Reglamento para la implantación y consolidación del sistema de dirección y gestión empresarial. Para lo cual fue aprobado la Resolución Nro. 114 del 22 de mayo del 2007 de la Oficina Nacional de Normalización donde se incluye la NC 3000 (2007), que es la encargada de la implementación de un Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano. Esta constituye un pilar para el mejoramiento continuo de los resultados de la organización al permitirles alcanzar un desempeño laboral superior.

Desde hace décadas se viene escuchando que la gestión y la teoría de las organizaciones están enfrentando un verdadero cambio paradigmático, forzado por cambios trascendentes en el contexto en que deben sobrevivir y desarrollarse las organizaciones. Nuestro contexto es doblemente retador; por el mundo en que vivimos y por la sociedad que debemos transformar.

Nuestro Comandante en jefe Castro Ruz (2011) al definir el capital humano señala que es el "conjunto de conocimientos, experiencias, habilidades, sentimientos, actitudes, motivaciones, valores y capacidad para hacer, aportados por los trabajadores para crear más riquezas con eficiencia. Es, además, conciencia, ética,



solidaridad, espíritu de sacrificio y heroísmo". Al hacer el análisis en la relación entre lo económico y lo social plantea que debe existir una combinación entre el crecimiento económico y el desarrollo social, que tenga como centro y preocupación al hombre.

En el pensamiento del líder de la revolución sobre el capital humano en el socialismo es esencial el empleo racional de la fuerza de trabajo, es decir, la comprensión clara de la necesidad de potenciar y optimizar sostenidamente su desempeño en cualquiera de las esferas de la construcción socialista.

"Todo es posible cuando hay capital humano, como el que ha formado la Revolución". (Díaz-Canel Bermúdez, 2020)

Hoy más que nunca, nuestro país requiere optimizar el capital humano formado por la Revolución y emplear en cada empresa la fuerza laboral necesaria. Se requiere erradicar el subempleo y elevar el aprovechamiento del capital humano no solo como una necesidad sino también una posibilidad al alcance de todos con el fin del mejoramiento continuo y de rescatar el papel del trabajo como la vía fundamental para contribuir al desarrollo de la sociedad y la satisfacción de las necesidades personales y familiares, que son de vital importancia.

1.2 Aprovechamiento del Capital Humano

El capital humano es lo más importante para las organizaciones, pues el conocimiento y las competencias que posee cada individuo podrán ser mejor valorados por las empresas. En consecuencia, es imprescindible capacitarse, ya sea, a través de una institución educativa, en una empresa o de forma empírica, para aumentar las posibilidades de hacer parte de los talentos que buscan las organizaciones en la era de la información, con el fin de convertirlos en capital humano.(Chiavenato, 2001)

Sin embargo, muy pocos de los modelos y de las ideas que se expanden en los últimos tiempos en el mundo, abogan por rescatar o ubicar realmente en el lugar que le corresponde en las teorías organizacionales y los modelos de gestión empresarial, a la persona y sus necesidades sociales y psicológicas.

La excelencia empresarial sigue hoy en el mundo midiéndose por los avances, por la aplicación de técnicas y tecnologías, por el seguimiento o aplicación de metodologías, estableciendo metas de calidad, o de cultura organizacional, o de desarrollo de la comunicación, y del liderazgo, sin profundizar los valores y las



transformaciones personales y los esquemas mentales a nivel de individuo, y esto es fundamental. El aprovechamiento óptimo del capital humano en las empresas es visto desde tres dimensiones importantes, cada una con determinados indicadores de imprescindible consideración.

Dimensiones

- Empresarial
- Personal
- Social

Indicadores

- Gestión de los recursos humanos
- Categorización de los trabajadores según su capital humano.
- Determinación de necesidades de capacitación (DNS).
- Puestos de trabajos
- Mandos de dirección
- Plan de capacitación
- Aspiraciones personales, familiares y laborales.
- Perspectivas generacionales
- Influencia en la familia a partir del capital humano que posee
- Historial escolar
- Entorno comunitario aledaño a la empresa.
- Reconocimiento e influencia social por el capital humano que posee
- Influencias de la empresa.
- Movilidad

La gestión correcta del capital humano y la continua preparación y formación de los mismos, la explotación al máximo de las potencialidades intelectuales, técnicas y laborales del personal, el seguimiento sistemático del desarrollo de habilidades propias o no de la labor que se desempeña y la posibilidad de fomentar una personalidad versátil con relación a ellas, son cuestiones vitales en la vida productiva y social de cualquier empresa. El insuficiente aprovechamiento del capital humano puede estar propiciado por:

- Los mandos de dirección tienen dominio en la administración del capital financiero y tecnológico, pero no están debidamente preparados en la gestión de recursos humanos.



- Deficiencia en la definición de los calificadores de cargo de cada puesto de trabajo y el contenido del mismo.
- Mala elaboración del plan de capacitación de la empresa.
- No se aprovechan ni se emplean los conocimientos que poseen los trabajadores.
- Los trabajadores sienten que no se toman en cuenta sus criterios en cuanto los modos de producción o estilos de dirección.
- No hay evaluación sistemática del capital humano.
- La mayoría de las aspiraciones de los trabajadores se mueven en el orden económico- laboral sin manifestar relación con el capital humano que se posee, aunque en el caso de los mandos de dirección se refieren algunas de índole personal y familiar.
- Los trabajadores no valoran la importancia de la superación y capacitación. No ven el conocimiento como nueva fuente de generación de riquezas materiales.
- Las perspectivas generacionales se dividen en dos grandes grupos: el primero donde reconocen el capital humano alcanzado por sus familiares e impulsa la reproducción de clase y el otro donde el medio familiar propone e induce hacia un nuevo status social porque no ven provecho económico en el capital humano alcanzado.
- El entorno comunitario se muestra insatisfecho con el capital humano que genera y desarrolla la empresa.
- La influencia en la familia a partir del capital humano que se posee se comporta adecuada o insignificante.

1.2.1 Indicadores de trabajo y salario.

Medir la eficiencia del hombre, en cómo es empleado en el proceso productivo es de suma importancia, y hay distintos indicadores que se analizan, para detectar sus resultados. Estos indicadores son:

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

Para la producción de bienes elaborados en la misma empresa:



- Ventas Netas de Producción (-) Disminución (+) Aumento de la variación del saldo de la producción terminada (a precios de venta) (-) los impuestos por las ventas.
- Para empresas con actividad comercial: Ventas Netas de Mercancías (+) Margen comercial sin impuestos (-) impuesto por ventas.
- Para empresas de servicio: Ingresos devengados por la prestación de servicios a terceros.

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

El análisis de la utilización de los recursos laborales y del salario está encaminado a la búsqueda incesante de las reservas internas de elevación de la productividad del trabajo y de las vías de su utilización ulterior, siendo de gran significación para el desarrollo económico de las empresas. Una adecuada utilización de las técnicas existentes en la entidad dependerá de la destreza, conocimientos y preparación que tengan sus trabajadores.

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

En la evaluación del desempeño de un sistema se emplean tres criterios comúnmente utilizados, los cuales están muy relacionados con la calidad y la productividad: eficiencia, efectividad y eficacia, estos tres indicadores no pueden ser considerados de forma independiente, ya que cada uno brinda una medición parcial de los resultados. En ocasiones se confunden entre sí, y no se emplean correctamente, por lo que es conveniente especificar sus definiciones y su relación con la productividad.



Eficiencia: Se utiliza para dar cuenta del uso de los recursos o cumplimiento de actividades con dos acepciones: la primera, como la “relación entre la cantidad de recursos utilizados y la cantidad de recursos estimados o programados”; la segunda, como “grado en el que se aprovechan los recursos utilizados transformándose en productos”.

Efectividad: Es la relación entre los resultados logrados y los propuestos, permite medir el grado de cumplimiento de los objetivos planificados. Se vincula con la productividad a través de impactar en el logro de mayores y mejores servicios (según el objetivo).

Eficacia: Valora el impacto de lo que se hace, del servicio que se presta. No basta con producir con 100% de efectividad el servicio que se fija, tanto en cantidad y calidad, sino que es necesario que el mismo sea el adecuado, aquel que logrará realmente satisfacer al cliente o impactar en el mercado.

Existen varias formas de relacionar la producción con el capital humano, a partir de la producción física, la producción en valores, las ventas, y los ingresos, entre otras, pero la que expresa con mayor exactitud se calculará como el cociente entre el valor agregado y el promedio de trabajadores. Se expresa en pesos sin decimal.

Productividad= Valor Agregado / Promedio de Trabajadores

Valor Agregado Bruto: el término Valor Agregado, conocido también como Valor Añadido, se refiere al valor creado a lo largo del proceso de fabricación o producción de un producto descontando el costo de las materias primas, el embalaje y la gestión. Se define como la Producción de Bienes y Servicios menos el Gasto Material y los Servicios Comprados, y se determina en dependencia de la actividad o actividades que desarrolle la entidad en cuestión. Es el valor del indicador que expresa el nivel de actividad una vez que le han reducido el Consumo de Material y los Servicios Comprados a Terceros. Este se calcula de diferentes formas dependiendo del tipo de empresa en el del sector que pertenezca:

➤ Para las empresas que realizan las actividades de Industria, Construcción, Agropecuario y otras actividades productivas: al valor de la producción se le restan los gastos de materias primas, materiales, combustibles, energía y servicios recibidos.



➤ Para las empresas que realizan actividad de Comercio: se le resta al margen comercial (ventas menos costo de ventas) los gastos de materia prima, combustible, materiales, energía, servicios recibidos.

➤ Para las empresas que realizan actividad de Servicios: al ingreso se le restan los gastos de materias primas, materiales, combustibles, energía y servicios recibidos.

Para lograr incrementar el valor agregado se hace necesario producir lo que el mercado valora y es necesario hacerlo con el menor consumo de recursos, todo esto permitirá reducir los costos e incrementar los beneficios, haciendo a la organización más productiva.

Promedio de trabajadores: es el número de trabajadores que laboran como promedio en una organización en un período determinado. Para determinar el promedio de trabajadores se debe partir del número de trabajadores que tiene la entidad en su registro, el cual está compuesto por todas las personas que tienen un contrato de trabajo por tiempo indeterminado, determinado y a domicilio. Debe tenerse presente que dichos trabajadores no tengan un contrato de trabajo con otra entidad por donde le controlen su expediente laboral y forme parte del registro de trabajadores de la misma (doble o múltiple contratación). Los trabajadores declarados disponibles no forman parte del registro de trabajadores de la entidad, pero si se deben adicionar todas aquellas personas que no forman parte del registro de personal de la entidad y han laborado en el período de referencia en la misma, recibiendo salario por su trabajo de forma directa o indirecta.

Fondo de Salario: Partida de gasto planificada por cada organización, que se destina al pago del salario y está en correspondencia con la calidad, cantidad del trabajo y con el promedio de trabajadores (NC-3000, 2007).

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



empresa dispone para el pago del salario dependerá, en gran medida, la eficiencia económica.

Salario Medio: El salario medio corresponde a la medida normal que se usa para describir el nivel salarial de los trabajadores de la organización o de un grupo en un período de tiempo determinado, generalmente un año. Puede expresarse como: salario medio mensual, por horas o por días. Se calcula como la suma de los salarios percibidos por todos los trabajadores de la organización o de un grupo, dividido por el promedio de trabajadores de la organización o grupo (NC-3000, 2007). Su ritmo de crecimiento no debe superar al de la productividad. Su incremento debe estar correspondido por el aumento de la producción a cuenta del aumento de la productividad.

Correlación entre salario medio productividad del trabajo: es un indicador esencial en el logro de la eficiencia. Es la relación existente entre el índice de variación del salario medio y el índice de variación de la productividad. Entre los factores que influyen sobre la dinámica del salario medio se encuentran los de incremento de la productividad relativos al perfeccionamiento de la organización del trabajo, la producción, los servicios y los procesos de dirección. Dentro de este factor pueden incidir: la variación en la calificación media de los trabajadores; la mejor utilización del fondo de tiempo laboral; el pago por condiciones de trabajo anormales; el aumento en el cumplimiento de las normas. La correlación salario medio-productividad se considera como admisible si es mayor que 0.5 y menor que 1, satisfactorio cuando su valor es menor o igual que 0.5. Cuando es igual a 1, entonces la variación de productividad es igual a la variación de salario medio y no hay desarrollo, se consume todo lo que se produce (al margen de los precios de venta); en caso de ser mayor que 1 los trabajadores ganan más en salario que lo que se produce en valores, lo que significa una inversión no beneficiosa (no hay margen de ganancia por concepto de ese costo).

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

1.2.2 Indicadores de utilización del fondo de tiempo laboral.



Los indicadores de utilización del fondo de tiempo laboral se caracterizan por evaluar el aprovechamiento de los días de trabajo en el año y de las horas de trabajo dentro de la jornada laboral que es de gran importancia para medir la productividad media diaria y media anual. Al realizar este análisis permite identificar cómo son utilizados los recursos laborales de la empresa en el tiempo, para poder llegar a conclusiones y tomar las medidas oportunas en caso que sea necesario.

Dentro de los indicadores que caracterizan al mismo, se encuentran:

- Fondo de tiempo calendario (FC): se refiere al fondo de tiempo total en hombres-días de que dispone la entidad y resulta de multiplicar el promedio de trabajadores por los días calendarios del periodo que se analiza.
- Fondo de tiempo máximo utilizable (FM): es la cota superior del tiempo realmente disponible por la entidad y se obtiene de deducir el fondo de tiempo calendario y el tiempo no laborable por los trabajadores en el periodo.
- El tiempo no laborable incluye: sábado, domingo o días de descanso, días feriados establecidos por la legislación laboral vigente y aquellas que se deciden o consideran por el Estado, así como el dedicado a vacaciones de los trabajadores.
- Fondo de tiempo utilizado (FU): es el fondo de tiempo expresado en hombres-día de los trabajadores del registro, realmente trabajados dentro del tiempo máximo disponible de la empresa.
- Fondo de tiempo no utilizado (FNU): en él se consideran las pérdidas de tiempo de trabajo, entre las cuales se incluyen:
 - Interrupciones de días completos: se producen por múltiples causas que impiden que los trabajadores se incorporen a los puestos de trabajo. Entre las principales causas de interrupciones se encuentran: la falta de materia prima, inclemencias del tiempo, falta de energía eléctrica y roturas de equipo.
 - Autorizaciones administrativas: habitualmente estas autorizaciones no son superiores al término de una jornada laboral y en caso de serlo, se reflejan como licencias sin sueldos, exceptuando las licencias no recompensadas al amparo de la Ley de Maternidad.
 - Ausencias injustificadas: esta causa como evidencia de la indisciplina laboral debe ser erradicada, mediante la acción conjunta de la dirección de la empresa y las organizaciones sindicales. Por esta causa existen pérdidas en las empresas, pero no deben planificarse.



➤ Otras causas: forma parte del análisis el comportamiento de otras pérdidas como aquellas que se originan por accidente de trabajo y trayecto, enfermedad común y profesional, accidente común, así como las llamadas obligaciones sociales y estatales.

Hay dos expresiones en el análisis y utilización del fondo de tiempo laboral las cuales son:

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

➤ Hombres - horas: a diferencia del anterior donde no se revisan las pérdidas de tiempo ocurridas en la jornada laboral, aquí si se logra una percepción más precisa de ese desaprovechamiento.

1.2.3 Aprovechamiento del régimen de turnos

El régimen de turno es aquel donde en un mismo puesto de trabajo o área de producción o servicio laboran varios trabajadores, en diferentes momentos del día o semana, o ambos, y éstos rotan generalmente con una determinada periodicidad, cumpliendo cada uno de ellos una jornada laboral, de manera que se abarca un total de entre dieciséis y veinticuatro horas de trabajo diarias.

La jornada laboral es el tiempo durante el cual el trabajador cumple sus obligaciones laborales de producción o prestación de servicios, cuya duración es de ocho horas diarias y cuarenta y cuatro horas semanales promedio.

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

Existen distintas formas de trabajo por turno las cuales son:

➤ Trabajos por turnos discontinuos: el trabajo se interrumpe normalmente por la noche y el fin de semana, cuenta con dos turnos.

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

➤ Trabajo por turno continuo: el trabajo se realiza de forma ininterrumpida, queda cubierto durante todo el día y durante todos los días de la semana. Tiene más de tres turnos, incluye el trabajo nocturno.

Se han realizado estudios acerca del tema, que demuestran que las personas que trabajan a turnos manifiestan una menor satisfacción con el horario y con el trabajo



en general, que las personas que prestan sus servicios en jornada laboral diurna, influenciado esto por diversas causas, pero, sin duda, una de ellas es la falta de adaptación debida a la alteración de los ritmos sociales, así como una deficiente organización de los turnos. Por ello es importante tener en consideración las repercusiones que el trabajo nocturno tiene sobre la salud de los trabajadores, a fin de organizar los turnos convenientemente y prever las condiciones de trabajo adecuadas.

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

1.3 Variables independientes que influyen el aprovechamiento del capital humano

El análisis de las variables independientes, satisfacción, motivación, clima laboral y conflicto Inter-grupal permiten conocer el comportamiento del capital humano dentro de las organizaciones además de influir en su aprovechamiento.

1.3.1 Satisfacción laboral

La satisfacción laboral es el grado de conformidad del empleado respecto a su entorno y condiciones de trabajo. Es una cuestión muy importante, ya que está directamente relacionada con la buena marcha de la empresa, la calidad del trabajo y los niveles de rentabilidad y productividad. El buen funcionamiento de las organizaciones depende en un gran porcentaje del ánimo o el empeño que los trabajadores de la misma enfoquen hacia sus labores, la influencia de los directivos sobre los trabajadores tiene como objetivo esencial cumplir la misión y los objetivos organizacionales emanados de ella y esto desde luego lleva a concentrar cada vez



más los esfuerzos en la atención al hombre de manera que se puede alcanzar su satisfacción, por lo que (Robbins, 2007) lo define como el conjunto de actitudes generales del individuo hacia su trabajo.

La satisfacción laboral se ha convertido en un tema de interés y muy destacado en el ámbito del trabajo, dado que han sido muchos los estudios que se han realizado al respecto, con la intención de determinar cuáles son los múltiples factores que influyen en el bienestar de las personas en sus ambientes laborales.

Las teorías humanistas sostienen que el trabajador más satisfecho es aquel que satisface mayores necesidades psicológicas y sociales en su empleo y, por tanto, suele poner mayor dedicación a la tarea que realiza. Una elevada satisfacción de los empleados en el trabajo es algo que siempre desea la dirección de toda organización, porque tiende a relacionarse con los resultados positivos, con mayores índices de productividad, lo cual lleva al desarrollo empresarial. Quien está muy satisfecho con su puesto tiene actitudes positivas hacia éste; quien está insatisfecho, muestra en cambio, actitudes negativas. De ahí que la satisfacción o insatisfacción con el trabajo dependa de numerosos factores como:

➤ **Trabajo intelectualmente estimulante:** los trabajadores tienden a preferir puestos que les brinden oportunidades de aplicar sus habilidades, capacidades y que ofrezcan una variedad de tareas, libertad y retroalimentación sobre qué tan bien lo están haciendo, características que hacen que el trabajo posea estímulos intelectuales.

➤ **Recompensas equitativas:** los empleados desean sistemas de salarios y políticas de ascenso que les parezcan justos, definidos y acordes con sus expectativas. Cuando el pago se visualiza como justo a partir de las demandas del puesto, el nivel de habilidades individuales y los niveles de sueldos en la comunidad, es probable que haya satisfacción, por supuesto, no todos buscan dinero. Mucha gente está dispuesta a aceptar menos dinero para poder trabajar en una ubicación preferida o en un puesto menos exigente, o para tener mayor discrecionalidad en el trabajo que realizan y en las horas que trabajan.

➤ **Condiciones favorables de trabajo:** el ambiente laboral debe de ser favorable, ya que los trabajadores prefieren los entornos seguros, cómodos, limpios y con el mínimo de distracciones. Las condiciones del trabajo y el rediseño del puesto



influyen profundamente en la satisfacción personal, de ahí que sea posible mejorar la productividad y que se sienta realizado con el trabajo que desempeñan.

➤ **Colegas cooperadores:** para la mayoría de los empleados, el trabajo también llena su necesidad de interacción social, por tanto, no es de sorprender que tener compañeros amigables de trabajo y que apoyen, conduce a una mayor satisfacción en el puesto. El comportamiento del jefe es un determinante principal de la satisfacción. Por lo general, los estudios encuentran que la satisfacción se incrementa cuando el supervisor inmediato es comprensivo y amigable, escucha las opiniones de los trabajadores y muestra un interés personal en ellos.

Hay otros factores que, repercuten en la satisfacción y que no forman parte de la atmósfera laboral, pero que también influyen. Como, la edad, la salud, la antigüedad, la estabilidad emocional, condición socio-económica, tiempo libre y actividades recreativas practicadas, relaciones familiares y otros desahogos, y las afiliaciones sociales, etc.

1.3.2 Motivación laboral

La motivación laboral es un estímulo que recibe la persona que lo guían a desempeñarse de mejor o peor manera en su trabajo, los estímulos pueden venir de cualquier parte no necesariamente deben de ser siempre de su trabajo, sino que también pueden ser de su familia o amigos.

Es una herramienta muy útil a la hora de aumentar el desempeño de los obreros ya que proporciona la posibilidad de incentivarlos para que lleven a cabo sus actividades y que además las hagan con gusto, lo cual proporciona un alto rendimiento de parte de la empresa.

La motivación laboral está influenciada directamente por varios factores, la personalidad del individuo, su sistema de creencias, como la persona se auto estimule y como lo estimula el medio. Las primeras teorías sobre la motivación surgen en la década de 1950 las mismas se enfocan en las necesidades internas que alientan al comportamiento. En esa época se formularon tres teorías específicas que, aunque han recibido fuertes ataques y ahora se consideran de validez dudosa, probablemente continúen siendo las explicaciones mejor conocidas para la motivación de los empleados. Se trata de la teoría de la jerarquía de necesidades, las teorías X y Y, y la teoría de la motivación-higiene. Estas primeras teorías representan la base de la cual han partido las teorías contemporáneas; y los



practicantes de la administración las utilizan junto con su terminología para explicar la motivación de sus trabajadores.

La jerarquía de las necesidades de Abraham Maslow.

La pirámide de Maslow, o jerarquía de las necesidades humanas, es una teoría donde propone cinco necesidades humanas que van desde las necesidades fisiológicas básicas hasta las necesidades más grandes como autorrealización y defiende que conforme se satisfacen las necesidades más básicas (parte inferior de la pirámide), los seres humanos desarrollan necesidades y deseos más elevados (parte superior de la pirámide). Señala que cada una de estas necesidades se activa solamente cuando la necesidad del nivel inmediato inferior está razonablemente satisfecha. Las cinco necesidades humanas son:

- 1. Fisiológicas:** incluye el hambre, la sed, el abrigo, el sexo y otras necesidades físicas.
- 2. De seguridad:** incluye la seguridad y protección de daños físicos y emocionales.
- 3. Sociales:** incluye afectos, la sensación de pertenencia, aceptación y amistad.
- 4. De estima:** incluye factores internos de estima, como el respeto a uno mismo, la autonomía y los logros; y factores externos como el status, el reconocimiento y la atención.
- 5. De autorrealización:** el impulso de ser lo que se es capaz de ser; incluye el crecimiento, alcanzar el potencial de uno y la autosatisfacción.

Maslow separa las cinco necesidades en órdenes superior e inferior. Describió las necesidades fisiológicas y de seguridad como de orden inferior, y las sociales, de estima y de autorrealización como necesidades de orden superior. Esta diferenciación entre los dos órdenes se hizo a partir del criterio de que las necesidades de orden superior quedan satisfechas en lo interno dentro de la persona, mientras que las necesidades de orden inferior quedan satisfechas predominantemente en lo externo por el pago, los contratos sindicales y el ejercicio de un puesto.

De acuerdo con Maslow se debe motivar a los individuos para satisfacer cualquier necesidad que sea prepotente, o más poderosa para ellos en un momento dado. El predominio de una necesidad depende de la situación actual del sujeto y de sus experiencias recientes. Comenzando por las necesidades fisiológicas que son las más básicas, cada una ha de ser satisfecha por lo menos parcialmente antes que el



individuo desee satisfacer una necesidad del siguiente nivel más alto. Una conclusión obvia de la teoría es que los individuos necesitan un salario, suficiente alimentación, vivienda y protección para ellos y para su familia, además hay que crear un ambiente seguro de trabajo, que los directores ofrezcan incentivos tendientes a darle autoestima, sentimiento de dependencia u oportunidad de crecer. Las necesidades de seguridad requieren seguridad del trabajo, ausencia de coerción y normas definida con claridad.

Teoría de Alderfer

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

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

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

Segundo, y más importante, Alderfer enfatiza que cuando se frustran las necesidades básicas, regresarán las necesidades menores, incluso si ya fueron satisfechas. Vio además que las personas ascendían y descendían de la jerarquía de las necesidades de tiempo en tiempo, y de una situación a otra.

La teoría de las necesidades de McClelland

La teoría de las necesidades de McClellan plantea que los individuos adquieren ciertas necesidades de la cultura de una sociedad mediante mensajes que experimentan en la vida. McClellan se enfoca en tres necesidades: afiliación, poder y logro, que se definen como sigue:

Necesidad de afiliación: se manifiesta por consecución de una relación efectiva-positiva con otra persona y se caracteriza por un fuerte deseo de agradar y ser agradado en su posición.

Necesidad de poder: es la necesidad que determina la conducta de un individuo hacia el objeto de controlar el ambiente e influenciar a un ser humano a un grupo de ellos, y ser responsable de él/ellos.



Necesidad de logro: se define como la necesidad de actuar dentro de un ámbito social, buscando metas de excelencia y de realizar las responsabilidades siempre de la mejor manera.

1.3.3 Clima laboral

El clima laboral es el ambiente que se respira en el medio en el que los trabajadores llevan a cabo sus distintas labores. Un concepto que se encuentra condicionado por factores propios de la percepción y características de los empleados, pero también por las acciones de la empresa.

Es una cualidad surgida por la interacción de las condiciones de trabajo, la participación de los trabajadores, la comunicación institucional y las relaciones que se establecen en el proceso de producción y servicios, que influye en la motivación, la satisfacción, el rendimiento laboral, el comportamiento disciplinado y productivo de los trabajadores, y en los resultados de la organización (NC-3000, 2007). Para que exista un buen clima laboral, o, todo lo contrario, la alta dirección es la que se hace cargo de ello mediante un sistema de gestión, donde se encuentran entre otros temas, la política de personal, y los recursos humanos que se harán cargo de que el ambiente sea lo más óptimo posible o mejorarlo en caso de que no sea tan bueno. Para que el mismo sea positivo se deben tener en cuenta una serie de puntos imprescindibles tales como:

Cada persona de la organización debe tener una autonomía individual, en el sentido de poder tomar sus propias decisiones, en definitiva, ser su propio jefe. Autonomía que hace sentirse lo suficientemente capaz y responsable para realizar su trabajo.

➤ Los superiores deben de haber informado correctamente de cómo quieren que se realice el trabajo y los objetivos que tiene dicho puesto, así el grado de errores será menor ya que no tendremos que suponer nada de nuestro trabajo porque nos lo habrán definido y delimitado claramente.

➤ El directivo debe proporcionar afecto, apoyo y tener consideración con sus subordinados. La supervisión por parte del directivo se caracteriza porque ha de ser competente. Si los subordinados se sienten apoyados por su superior la calidad del trabajo y la relación laboral será mucho mejor que si se respira tensión y miedo cada vez que se acerca un superior.

➤ El puesto de trabajo debe de estar vivo, es decir, debe aportar un crecimiento personal por medio de la aportación de nuevos conocimientos y métodos.



➤ Al clima laboral se le debe presta una especial atención debido a que es una variable de gran importancia, pues maximiza el rendimiento de los recursos humanos, contribuye al aumento del valor agregado a todo lo largo del flujo de producción y canaliza los procesos de cambio institucional.

1.3.4 Conflicto organizacional

El **conflicto organizacional** es un estado de discordia entre los miembros de una organización producto de desacuerdos, reales o percibidos, relacionados con las necesidades, valores, recursos o intereses de estos. En épocas pasadas estas situaciones eran consideradas negativas en todos sus aspectos. En la actualidad el conflicto organizacional se analiza como parte de un proceso normal y casi inevitable, debido a que las partes involucradas tienen una carga psicosocial importante. Este conflicto pudiera llegar a constituir una fuente relevante de oportunidades de crecimiento personal y organizacional, siempre y cuando se maneje con efectividad.

El conflicto es un proceso que comienza cuando una de las partes percibe que la otra se opone o afecta de forma negativa sus intereses. Su esencia es la incompatibilidad y adopta cuatro formas básicas:

- **Conflicto de metas.** Cuando los resultados preferidos o esperados son incompatibles. Incluye inconsistencias entre los valores y las normas de la persona o del grupo.
- **Conflicto cognoscitivo.** Se refiere a pensamientos, ideas u opiniones incompatibles en el fuero interno de una persona o entre personas.
- **Conflicto afectivo.** Se refiere a sentimientos y emociones incompatibles en el fuero interno de una persona o entre personas.
- **Conflicto de procedimientos.** Se da cuando existen puntos de vista incompatibles sobre el proceso.

En toda organización el conflicto es inevitable e incide significativamente en el comportamiento organizacional y desde luego, según la forma como se manipule, los resultados pueden ser desastrosos, o bien conducir a la organización a su eficiencia. Las consecuencias de los conflictos dependen de su gravedad y de la naturaleza de la situación, por lo que ninguna organización puede tolerar por mucho tiempo el conflicto interno intensivamente y en ocasiones no es extraño que algunas empresas no funcionen bien incluso con pequeños conflictos. Es por eso la



relevancia de que la supervisión, el jefe entre otros, logren que la administración del conflicto constituya una parte fundamental del trabajo y de su verdadero estilo de liderazgo.

El conflicto puede tener diversas consecuencias tanto positivas como negativas.

Positivas:

- El conflicto puede estimular un ambiente competitivo en donde todas las partes demuestran una voluntad de desarrollar un alto nivel de esfuerzo.
- El conflicto es un precursor de cambio. El cambio organizacional no es posible sin conflicto.
- El conflicto proporciona el desequilibrio inicial que estimula una búsqueda de alternativas. Aquellas personas que buscan el cambio en las organizaciones suelen por comenzar a construir coaliciones que representan conflictos con el estado de cosas.

Negativas:

- El conflicto estimula las emociones en vez de la razón. Es decir, la corriente de información en la empresa se reduce a medida que las partes en conflicto acaparen información. Las decisiones se basan en información incompleta y en impresiones erróneas.
- Muchas de las reacciones humanas típicas frente al conflicto limitan el funcionamiento de la organización. Algunas de las típicas respuestas del comportamiento incluyen la frustración, la lucha interna. El ausentismo y la rotación de personal. En la aparición de los conflictos puede influir el clima que se perciba en la organización, la motivación y el grado de satisfacción que tengan las personas. Si se cuenta con un capital humano que se sienta motivado y realizado con el trabajo que realiza le permitirá a la organización una mayor estabilidad de la fuerza de trabajo y obtener los mejores resultados.



CAPÍTULO II: PROCEDIMIENTO PARA EL ANÁLISIS DEL APROVECHAMIENTO DEL CAPITAL HUMANO

En este capítulo se expondrá el procedimiento mediante el cual se evaluará el nivel de aprovechamiento del capital humano en la UEB Mixta Producciones Varias de la Empresa Agropecuaria e Industrial del MININT Holguín (Anexo 1).

2.1 Procedimiento para el análisis del aprovechamiento del capital humano en la UEB Producciones Varias de la empresa Agropecuaria e Industrial del MININT Holguín

ETAPA I: CONDICIONES ORGANIZATIVAS Y ESTRUCTURALES

Objetivo: lograr la familiarización con la entidad, sus procesos y recursos humanos, e involucrar y capacitar al personal para la ejecución de las etapas siguientes.

Paso 1: Caracterización de la organización.

Debe incluir los siguientes aspectos: nombre de la organización, reseña histórica, subordinación, localización, clasificación, objeto social, cartera de productos o servicios, estructura organizativa, principales clientes, proveedores, competidores.

Paso 2: Inventario de personal.

El inventario de personal constituye la herramienta básica para la gestión del capital humano, y sirve de base para la toma de decisiones. Es aquí donde se recopilan todos los datos personales y profesionales que engloban las características de los recursos humanos de la organización. Estos inventarios constituyen un registro sobre la composición de la persona. Debe incluir los siguientes aspectos:

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

Mostrar la información en tablas y gráficos.

Realizar una valoración sobre la composición demográfica de la organización.



Pasó 3: Involucramiento.

Se deben desarrollar acciones que propicien el compromiso de los trabajadores de la entidad, mediante el desarrollo de sesiones de trabajo en grupo, donde se exponga la importancia de la investigación y el procedimiento a utilizar.

Pasó 4: Creación del grupo de trabajo.

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

En este paso se definirán las responsabilidades de los miembros del grupo de trabajo, con respecto a la aplicación del procedimiento y a las fechas de cumplimiento de las actividades. Además, se validará el nivel de competencia de los expertos seleccionados, para ello se utilizará el programa de Dr. Tomás Torralba.

Pasó 5: Capacitación.

Se debe capacitar al personal en las nuevas tendencias de la gestión de los recursos humanos, las etapas de desarrollo del procedimiento y las técnicas a emplear.

ETAPA II: DIAGNÓSTICO PRELIMINAR.

Objetivo: diagnosticar los principales problemas que limitan la Gestión de los Recursos Humanos de la organización.

Paso 1: Diagnóstico del Sistema de Gestión de los Recursos Humanos.

En esta etapa se realiza un diagnóstico preliminar para determinar los principales problemas que presenta el SGCH en una organización, según los criterios de los expertos seleccionados. Se utilizarán como herramientas fundamentales las entrevistas y encuestas para recopilar la información y definir que el aprovechamiento constituye uno de los problemas de la organización.

Paso 2: Definir las causas que limitan el aprovechamiento del capital humano.

Para iniciar el estudio de esta variable se debe utilizar el diagrama de Ishikawa o causa efecto para determinar las causas y sub/causas que inciden en el insuficiente aprovechamiento del capital humano. Se aplica una encuesta a los expertos para identificar las principales causas utilizando técnicas para llegar a consenso.

ETAPA III: ANÁLISIS DEL APROVECHAMIENTO DEL CAPITAL HUMANO.



Objetivo: realizar el análisis de la variable aprovechamiento del capital humano y profundizar las causas que inciden en su comportamiento en la organización.

Paso 1: Análisis de los indicadores de trabajo y salario.

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

Entre los indicadores fundamentales se encuentran:

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

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

Determinar la incidencia de la productividad (PT) en el crecimiento de la producción. Mediante la expresión (Formulario)

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

El indicador salario medio – productividad se considera favorable cuando se sitúa entre 0 y 1 lo que significa que la productividad se eleva a un ritmo superior al salario medio. Aunque pueden darse otras situaciones en la correlación de estos indicadores, como:

- Que ambos disminuyan: si el salario medio se reduce más que la productividad, será económicamente favorable el resultado.



- Que la productividad aumente y el salario medio se reduzca; en este caso la correlación es económicamente positiva para cualquier valor.
- Cuando disminuye el índice de productividad y crece el salario medio; la correlación será negativa.

Una correlación negativa o inadecuada de estos ritmos de crecimiento conduce a que se incurra en las consecuencias siguientes:

Se incrementan los gastos de salario por \$ de valor agregado bruto por ende aumenta el costo de producción.

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

Pasó 2: Análisis de la utilización del fondo de tiempo laboral.

El fondo de tiempo es uno de los factores principales en la medición de la efectividad del capital humano ocupado en las empresas. Los indicadores relacionados en este aspecto constituyen una importante herramienta del nivel organizativo de la producción y el trabajo, por lo que su análisis permite detectar las reservas internas para el crecimiento de la productividad.

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

- Fondo de tiempo calendario (FC)
- Fondo de tiempo máximo utilizable (FM)
- El tiempo no laborable que incluye:
 - Fondo de tiempo utilizado (FU)
 - Fondo de tiempo no utilizado (FNU), que incluye:
 - a) Interrupciones de días completos.
 - b) Autorizaciones administrativas
 - c) Ausencias injustificadas
 - d) Otras causas

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

- a. Índice de aprovechamiento de la jornada laboral
- b. Índice de utilización del fondo de tiempo



- c. Índice de ausencias
- d. Índice de ausentismo

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

Paso 3: Aprovechamiento de régimen de turnos.

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

Se calculan los indicadores:

➤ Coeficiente de turno

Cuando el coeficiente de aprovechamiento del turno es 1 no se puede afirmar aún que se han utilizado todos los puestos de trabajo debido a que el número de puestos de trabajo disponible puede ser superior al número de trabajadores en el turno mayor.

➤ Coeficiente de continuidad.

Este coeficiente puede ser calculado para una fecha dada como la relación entre el número de trabajadores que laboran en el turno mayor y el número de puestos de trabajo (o número de plazas aprobadas).

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

1. Como resultado de multiplicar el coeficiente de aprovechamiento del régimen de turno por el coeficiente de continuidad.
2. Como resultado de dividir la cantidad de hombre-día realmente trabajado en la empresa entre el número de hombres días que pudieran ser utilizados con el aprovechamiento óptimo de los puestos de trabajo en todos los turnos.

Paso 4: Análisis de las variables independientes que limitan el aprovechamiento del capital humano: motivación, satisfacción, clima y conflicto.



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

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

Para analizar el comportamiento de las variables seleccionadas se diseña una encuesta detallada que permite recoger suficiente información acerca del nivel de motivación, satisfacción, clima y conflicto laboral, para su aplicación se debe calcular el tamaño de la muestra por métodos estadísticos.

Las encuestas recogen una serie de datos generales que permite evaluar las variables demográficas los cuales deben ser procesados.

Para profundizar en el estudio de la motivación se recomienda utilizar algunas de las teorías motivacionales.

ETAPA IV: FORMULACIÓN DE ESTRATEGIA.

Objetivo: formular estrategias dirigidas a elevar el aprovechamiento del capital humano.

El procedimiento culmina con esta etapa, que permite la retroalimentación del sistema y la formulación de estrategias para dar solución a los problemas detectados. Para la formulación de las estrategias se recomienda seguir el siguiente procedimiento, integrado por tres pasos:

Paso 1. Entrada de datos.

El primer paso se denomina de entrada de datos porque en él se recoge la información básica de entrada que se necesita para la generación de alternativas factibles. Incluye la formulación de la misión y visión, un diagnóstico estratégico interno y externo.

Formulación de la misión:

La formulación de la misión del subsistema de gestión del capital humano de la organización es considerada como el paso más importante en todo el proceso de planeación.

Una declaración de la misión efectiva servirá como fundamento para todas las decisiones importantes que se tomarán.



Debe servir como marco para evaluar las estrategias presentes y futuras y ser formulada en términos tan claros que se pueda entender en toda la empresa.

Formulación de la visión:

La visión es una representación de cómo se cree que deba ser el futuro del subsistema de Gestión del capital humano de la empresa ante los ojos de sus clientes, empleados, propietarios y accionistas importantes. En su origen, la visión es casi por completo intuitiva.

Es una consecuencia de los valores y convicciones del equipo de administración y en su declaración es importante tener en cuenta que se trata entonces de crear una visión sobre cómo le gustaría que llegara a ser del subsistema de Gestión del Capital Humano de la empresa en el futuro, no una imagen de lo que es ahora.

Una vez definidas la misión y visión del subsistema de gestión del Capital humano de la organización, atendiendo a estas recomendaciones, es necesario conocer las condiciones internas y externas que existen y que favorecen o limitan el cumplimiento o logro de éstas, es decir, realizar un diagnóstico interno y externo que permita luego definir cómo aprovechar los aspectos positivos y eliminar o disminuir los negativos para el logro de los objetivos propuestos.

Paso 2. Diagnóstico Estratégico

El propósito de este diagnóstico consiste en identificar y evaluar debilidades y fortalezas del subsistema objeto de estudio e identificar y evaluar amenazas y oportunidades que ofrece el entorno.

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

Identificar las fortalezas y debilidades claves de la organización.

Asignar una ponderación que vaya desde 0,0 (sin importancia) hasta 1,0 (de gran importancia) a cada factor. La ponderación indica la importancia relativa de cada factor en cuanto a su éxito en una industria dada. Sin importar si los factores claves son fortalezas o debilidades internas, los factores considerados como los de mayor impacto en el rendimiento deben recibir ponderaciones altas. La suma de dichas ponderaciones debe totalizar 1,0.



- 1- Asignar una clasificación de 1 a 4 a cada factor, para indicar si esa variable representa una debilidad importante (clasificación = 1) una debilidad menor (clasificación = 2), una fortaleza menor (clasificación = 3), una fortaleza importante (clasificación = 4).
- 2- Multiplicar la ponderación de cada factor por su clasificación para establecer un resultado ponderado para cada variable.
- 3- Sumar los resultados ponderados para cada variable, con el objeto de establecer el Resultado Total Ponderado para una organización.

Sin importar el número de factores por incluir, el resultado total ponderado puede oscilar de un resultado bajo de 1,0 a otro alto de 4,0, siendo 2,5 el resultado promedio. Los resultados mayores que 2,5 indican un subsistema poseedor de una situación interna favorable caracterizada por fortalezas, mientras que los menores de 2,5 muestran una organización con debilidades internas. Esta matriz puede incluir entre cinco y veinte factores, pero el número de factores no tiene efecto sobre el rango de los resultados totales ponderados.

Desde el punto de vista externo, el diagnóstico se hará en base a un resumen y evaluación de las oportunidades y amenazas del entorno que pueden influir sobre el subsistema de gestión del capital humano de la organización. Aquí es importante considerar la influencia de las variables ambientales dadas por fuerzas económicas; fuerzas sociales, culturales, demográficas y geográficas; fuerzas políticas, gubernamentales y jurídicas; fuerzas tecnológicas y fuerzas competitivas. Para el análisis de estos factores externos claves puede resultar de utilidad el desarrollo de la Matriz de Evaluación de Factores Externos cuyo desarrollo es similar a la de Factores internos y requiere también del cumplimiento de cinco pasos:

- 1- Hacer una lista de amenazas y oportunidades decisivas para la organización.
- 2- Asignar una ponderación entre 0,0 y 1,0 a cada factor, siguiendo el criterio de la importancia de ellos sobre el desempeño de la organización. La sumatoria debe ser 1,0.
- 3- Hacer una clasificación de uno a cuatro para indicar si dicha variable representa una Amenaza importante (1), una amenaza menor (2), una oportunidad menor (3) o una oportunidad importante (4).
- 4- Multiplicar la ponderación de cada factor por su clasificación, para establecer el resultado ponderado para cada variable.



5- Sumar los resultados ponderados para cada variable con el fin de determinar el resultado total ponderado para una organización.

Aquí el resultado total ponderado también estará entre 1,0 y 4,0 y se toma como promedio 2,5. Las organizaciones que obtengan valores superiores a 2,5 disfrutan de una situación externa favorable caracterizada por oportunidades, por su parte las que obtengan valores inferiores a 2,5 mostrarán una situación externa donde predominan las amenazas.

Paso 3. Formulación de estrategias

El proceso de Formulación de estrategias es la generación de alternativas estratégicas factibles a partir de la comparación de los factores internos y externos. Esta comparación puede y debe ser interpretada como una combinación interrelacionada de los factores claves internos y externos.

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

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

Las estrategias FO se basan en el uso de las fortalezas internas de una organización con el objeto de aprovechar las oportunidades externas.

Las estrategias DO tienen como objetivo la mejora o eliminación de las debilidades internas, valiéndose de las oportunidades externas.

Las estrategias FA se basan en la utilización de las fortalezas de una empresa para evitar o reducir el impacto de las Amenazas externas.

Las estrategias DA tienen como objetivo eliminar las debilidades internas y eludir las amenazas externas.

La representación esquemática de la matriz DAFO está dada por 9 casillas. Hay 4 casillas de factores claves, 4 casillas de estrategias y una que siempre queda en blanco (la casilla superior izquierda).

Los pasos para desarrollar una matriz DAFO son:

Hacer un listado de las Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas en las casillas correspondientes, tomando esta información directamente de las matrices



de evaluación de los factores internos y externos. Puede hacerse una selección de las más significativas (clasificación 1 y 4).

Comparar las fortalezas con las oportunidades y registrar las alternativas estratégicas FO resultantes en la casilla apropiada.

Comparar las Debilidades y oportunidades y registrar las estrategias DO resultantes.

Comparar las Fortalezas y Amenazas y registrar las estrategias FA resultantes.

Comparar las Debilidades y Amenazas y registrar las estrategias Da resultantes.

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.

2.2 Aplicación del procedimiento en la UEB Mixta Producciones Varias de la Empresa Agropecuaria e Industrial del MININT Holguín.

Al terminar el análisis de diferentes definiciones y aspectos acerca del sistema de gestión de recursos humanos, se procederá en el siguiente capítulo a la aplicación del procedimiento seleccionado, el cual fue elaborado por profesoras de economía y por último a la valoración de los resultados obtenidos.

ETAPA I: CONDICIONES ORGANIZATIVAS Y ESTRUCTURALES

Paso 1: Caracterización de la organización.

La Empresa Agropecuaria e industrial del MININT Holguín, ubicada en Carretera Central vía Habana, el 71, municipio Holguín, provincia Holguín, fue creada mediante la Resolución No.1 del 2002 del Ministerio del Interior con personalidad jurídica propia y patrimonio independiente. En 2014 mediante la Resolución No. 234 del 7 de marzo del Ministerio de Economía y Planificación se modificó su nombre y su objeto social, volviendo a ser modificado este último en 2016 mediante la Resolución No.6 del Director de la Empresa. Su propósito es el de lograr el abastecimiento alimenticio de las fuerzas del Ministerio del Interior y que la institución no sea una carga para la economía del país.

Para cumplir sus objetivos, funciones y atribuciones la organización cuenta con dos Unidades Empresariales de Base, ellas son UEB Mixta Producciones Varias y UEB de Aseguramiento, además de siete Granjas, Granja Mixta Brisas de Yareyal,



Granja Avícola Dovalés, Granja Pecuaria “El Rojo”, Granja Multiplicador Porcino “Tomi” y Granja Mixta “1ro de Enero”, como se puede apreciar a continuación.

Misión

“Organizar, ejecutar y controlar los procesos productivos, agrícolas, pecuarios, avícolas y agroindustriales en las Granjas y Unidades Empresariales de Base subordinadas, empleando adelantos de la ciencia y la técnica, cumpliendo las regulaciones medioambientales e higiénico-sanitarias para obtener producciones con elevada calidad y eficiencia, que aseguren el cumplimiento de su Plan de Negocios aprobado, para así garantizar la demanda alimentaria de las fuerzas del Ministerio del Interior”.

Visión

“La Empresa cuenta con un potencial científico, técnico y metodológico óptimo, con una eficiencia de desarrollo agroindustrial que impacta en la producción y en la calidad de sus resultados”.

Objeto social

Producir y comercializar productos agropecuarios, de la pesca e industriales.

Datos generales de la UEB Mixta Producciones Varias:

La UEB Producciones Varias se dedica a lograr adecuados niveles de producción en carnes, dulces, medicamentos y pienso líquido para animales. Su materia prima fundamental para el desarrollo del proceso productivo es el ganado vacuno y porcino. Cuenta con 5 entidades subordinadas.

- Industria cárnica
- Industria de Conservas y Vegetales
- Dispensario homeopático
- Fábrica de pienso líquido
- Producción de carbón

Misión

“procesar toda la materia prima (carnes) y sus derivados para el abastecimiento a las fuerzas del MININT en la Provincia y el Grupo Empresarial Agropecuario (GEA), posee buena tecnología que permite garantizar con calidad las producciones para satisfacer las necesidades de los clientes”.

Visión



“somos una UEB de la Empresa Agropecuaria e Industrial del MININT Holguín que se distingue por sus producciones cárnicas y aspira a ser una de las mejores del GEA”.

Actividades Principales:

- Procesar y comercializar de forma mayorista carnes, ahumados, embutidos y dulces en pesos cubanos.
- Producir y comercializar de forma mayorista pienso líquido en pesos cubanos.
- Producir y comercializar de forma mayorista medicamentos homeopáticos en pesos cubanos.
- Producir y comercializar de forma mayorista carbón en pesos cubanos.

Cartera de productos, clientes y proveedores

Clientes

- Logística Provincial MININT
- Unidad Administrativa Comercial (UAC)
- Delegación Provincial del MININT
- Granjas internas de la Empresa

Proveedores

- Granja Mixta La Macagua
- Granja Porcina Tomi
- Granja Ganadera El Rojo
- Logística MININT
- Grupo Empresarial Agropecuario
- Cupet Holguín

Cartera de productos

- Carnes
- Embutidos
- Ahumados
- Masas Cárnicas
- Dulces en conserva
- Pienso líquido
- Carbón



Esta UEB no cuenta con empresas competidoras dentro de la provincia, pero si a nivel nacional al existir una en cada provincia, sus producciones están destinadas principalmente al Ministerio del Interior.

La UEB Producciones especiales del Cárnico de Holguín presenta una estructura organizativa lineal funcional (Anexo 2).

- Dirección del UEB
- Departamento de Recursos humanos
- Departamento Económico
- Aseguramientos
- Industria cárnica
- Área de venta
- Matadero
- Industria conservas y vegetales
- Industria dulce de harina
- Producción de carbón

Pasó 2. Inventario de personal.

Para la recopilación de los datos personales y profesionales más significativos que caracterizan el capital humano en la organización se realizó un inventario de personal, ya que es el instrumento que permite realizar un registro sobre la composición de la fuerza de trabajo en una institución.

En la siguiente tabla se refleja el comportamiento de la plantilla por cargo (Anexo 3).

Tabla 1.

Trabajadores que componen la plantilla por categoría ocupacional

Categorías ocupacionales	Plantilla aprobada	Peso específico en%	Plantilla cubierta	Peso específico en%	Cumplimiento de la plantilla en %
Obreros	41	71,93	41	74,54	100
Servicio	2	3,51	2	3,64	100
Técnicos	12	21,05	10	18,18	83,33
Cuadros	2	3,51	2	3,64	100
Total	57	100	55	100	96,49

La unidad empresarial de base cuenta con una plantilla aprobada de 57 trabajadores, pero solo está cubierta por 55 para un 96,49% de cumplimiento. Los



cuadros, obreros y de servicios cumplen al 100% la plantilla con respecto a la aprobada, no siendo así el caso de los de los técnicos que cumplen al 83,3 % faltando 2 trabajadores para cumplir la plantilla lo que está dado porque las plazas iban a ser modificadas en breve.

A continuación, se muestra la composición categoría ocupacional por sexo (Anexo 4).

Tabla 2.

Distribución de la plantilla categoría ocupacional por sexo

Categorías ocupacionales	Mujeres	%	Hombres	%	Total	%
Obreros	5	33,3	36	90	41	74,55
Servicio	1	6,67	1	2,5	2	3,64
Técnicos	8	53,33	2	5	10	18,18
Cuadros	1	6,67	1	2,5	2	3,64
Total	15	27,27	40	72,73	55	100

Según la distribución por sexo (Anexo 5) predominan los hombres sobre las mujeres en 25 trabajadores para un 45,5 % del total de la plantilla cubierta, prevaleciendo estos en la categoría de obreros.

Se observó que el 72,3% corresponde al sexo masculino con un total de 40 trabajadores, su mayoría se encuentra ubicada en la categoría de obreros los cuales son 3 para un 90 % de la cantidad en general de hombres. Los servicios y los cuadros solo son 1 que representa un 2,5 % cada uno, no cuentan con ningún hombre dentro de los administrativos siendo los técnicos 2 para un 5 % de la cantidad de hombres.

Las mujeres son una pequeña parte dentro de la organización comparándolo con la cantidad de hombres, aunque no quiere decir que no tengan una importante participación dentro de la misma, ellas son un total de 15, representando un 27,27 % del total de la plantilla cubierta. La mayoría del sexo femenino son de técnicas y obreras con 8 y 5 para un 53,3 y 33,3 % respectivamente del total de mujeres. Cuentan con 1 dentro de los cuadros y los de servicios para un 6,67% cada uno.

La actuación del nivel de escolaridad en la entidad se evidenció de tal modo (Anexo 6).

Tabla 3.

Nivel cultural



Nivel Cultural	Mujeres	%	Hombres	%	Total	%
Primario	0	0	1	2,50	1	1,82
Secundario	2	13,33	6	15	8	14,55
Preuniversitario	3	20	17	42,50	20	36,36
Técnico Medio	4	26,67	10	25	14	25,45
Nivel superior	6	40	6	15	12	21,82
Total	15	27,27	40	72,73	55	100

Según el análisis realizado se determinó que el nivel preuniversitario es el de mayor predominio con 20 trabajadores lo que representa un 36,36% del total de la plantilla. Seguida por la técnico-medio con el 25,45%, el nivel superior con el 21,82%, el secundario con 14,55% y el primario representado por el 1,82%.

En la siguiente tabla se manifiesta como se comportó la composición por edades de la fuerza de trabajo.

Tabla 4.

Composición por edades

Rango	Mujeres	%	Hombres	%	Total	%
21-30 años		0	2	5	2	3,64
31-40 años	1	6,67	4	10	5	9,09
41-50 años	5	33	20	50	25	45,45
51-60 años	8	53,33	12	30	20	36,36
Más de 60 años	1	6,67	2	5	3	5,45
Total	15	27,27	40	72,73	55	100

La pirámide de edades (Anexo 7) y la tabla anterior (Anexo 8) indica que la situación de la empresa en cuanto a la edad vigente, es desfavorable, ya que la mayoría de los trabajadores (55) se encuentran en la edad de 41-50 años con un 45,45 % por lo que se puede decir que en esta edad los trabajadores ya han adquirido un buen nivel de experiencia, pero a la vez esto podría influir en su rendimiento.

En los hombres prevalecen los trabajadores con edades de 41 a 50 años con un 50%, de 51 a 60 que representa un 30%, de 31 a 40 lo que representa el 10 %, más de 60 y de 21 a 30 ambos con un 5%.

En las mujeres predomina con un 53,33% y con un 33% las trabajadoras con edades de 51 a 60 años y de 41 a 50 años respectivamente. En el caso de las 31 a 40 y más de 60 años con un 6,67% ambos.

Se refleja a continuación la permanencia de los trabajadores:

Tabla 5.

Antigüedad



Antigüedad	Mujeres	%	Hombres	%	Total	%
0-5 años	2	13,33	5	12,50	7	12,73
6-10 años	2	13,33	9	22,50	11	20,00
11-15 años	5	33,33	9	22,50	14	25,45
Más de 16	6	40	17	42,50	23	41,82
Total	15	27,27	40	72,73	55	100

El personal de la UEB en su mayoría está compuesto por personas que llevan trabajando más de 16 años en la empresa con una cifra 23 para un 41,82 %, le siguen los 11-15 años con un total de 14 trabajadores para 25,45%, de 6-10 años con 11 trabajadores para un 20% y en el rango de 0-5años se encuentran 7 para un 12,73 %(Anexo 9).

Tabla 6.

Cantidad de profesionales por Departamentos.

Departamentos	Mujeres	%	Hombres	%	Total	%
Dirección	1	14,29	0		2	3,64
Recursos Humanos	0		0		0	
Economía	2	28,57	0		2	3,64
Aseguramientos	0		1	16,67	1	1,82
Industria	2	28,57	5	83,33	7	12,73
Producción	2	28,57	0		2	3,64
Total	7	53,85	6	46,15	13	100

A través del análisis realizado se comprobó que se posee una situación desfavorable en cuanto a la cantidad de trabajadores que han obtenido el nivel superior porque se cuenta con 13 profesionales, que representa el 23,64% del total de la plantilla; donde el sexo que prevalece es el femenino con 17 mujeres que equivale a 53,85% (Anexo 10).

Tabla 7:

Índice de implicación en el proceso productivo.

Índices	Representación
% de personal indirecto	14,55%
Índice de personal productivo	5,87 veces
Índice de jerarquización	3,63 %

El por ciento que representa el personal indirecto en la empresa es de solo el 14,55 % y el resto pertenece al personal que trabaja directo en la producción 85,45%, esto se manifiesta de manera favorable y además es un logro para la actividad que



desarrolla la UEB. En cuanto al índice de personal productivo se encuentra en 5,87 veces, lo que indica que esta cantidad está por debajo del personal indirecto. El índice de jerarquización está representado por un 3,63%, dado por 2 directivos que hay en la entidad del total de 55 trabajadores (Anexo 11).

Valoración del inventario de personal:

Al finalizar con los aspectos analizados sobre el inventario de personal, se procede a su valoración y luego a su presentación, como lo exige el procedimiento aplicado. De manera general, se muestran resultados positivos y negativos, los cuales influyen en la productividad y eficiencia de la organización para cumplir los objetivos planificados.

Se demostró la falta de completamiento de la plantilla, el déficit de profesionales y la avanzada edad de los trabajadores. Prevalece el sexo masculino ya que el objeto social de la entidad demanda un gran potencial físico debido a las particularidades de sus funciones. La mayor cantidad de puestos de trabajo está constituida por los obreros y el 45,45% representa a los de más de 41 años. El nivel básico es el más representativo en la organización. En cuanto a la experiencia laboral, se manifestó un alto por ciento de los trabajadores con más de 16 años de actividad continua en la organización, siendo favorable su experiencia en la actividad. Con respecto al grado de implicación del personal, es preciso señalar que los trabajadores directos a la producción superan en 2,03 veces por cada empleado improductivo. Según la plantilla cubierta el porcentaje de mandos existente es relativamente pequeño, siendo de gran relevancia para la entidad.

Pasó 3: Involucramiento.

El director de la empresa y el especialista principal de Recursos Humanos se mostraron dispuestos a apoyar este trabajo de investigación que se realizó y se les explicó a los trabajadores la importancia de esta investigación y los pasos a seguir para ello.

Pasó 4: Creación del grupo de trabajo.

Está conformado por: La directora de la UEB, Especialista principal de capital humano, Técnicos del Área de capital Humano, Técnico de calidad, Jefes del Áreas de producción, económicos, y trabajadores con experiencias.



Se definieron las responsabilidades de los miembros del grupo de trabajo, con respecto a la aplicación del procedimiento y a las fechas de cumplimiento de las actividades.

Pasó 5: Capacitación.

Se capacitó al personal en las nuevas tendencias del capital humano, las etapas de desarrollo del procedimiento y las técnicas a emplear.

ETAPA II: DIAGNÓSTICO PRELIMINAR.

Paso 1: Diagnóstico del Sistema de Gestión de los Recursos Humanos.

Con el propósito de determinar los posibles problemas en el Sistema de Gestión de los Recursos Humanos, se seleccionaron los posibles expertos a partir del método Delphi, para la aplicación de una encuesta (Anexo 12), teniendo en cuenta la experiencia que tuvieran acerca del tema y que ocuparan cargos, obteniéndose los siguientes resultados (Anexo 13):

Para el cálculo del Coeficiente de Competencias de Expertos se recurrió a la hoja de Excel diseñada por el Doctor en Ciencias Tomás Crespo Borges. De los 9 trabajadores encuestados, cinco alcanzaron un nivel de competencia alto ($0,8 < K < 1,0$), cuatro tienen un nivel de competencia medio ($0,5 < K < 0,8$) y ningún experto alcanzó un nivel bajo ($k < 0,5$), (Anexo 14). Para la realización de la investigación se desechó el criterio de menor coeficiente de competencia, obteniéndose los siguientes resultados:

- Directora de la UEB
- Jefe del Departamento Económico
- Jefe de Aseguramiento
- Especialista "C" en Gestión Económica.
- Especialista "C" en Gestión Económica.
- Técnico "A" en Gestión de Recursos Humanos
- Técnico "A" en Gestión de Recursos Humanos
- Técnico en Gestión de Calidad
- Jefe de Brigada

Se les aplicó a los expertos seleccionados una segunda encuesta (Anexo 15) y una entrevista para conocer si el bajo aprovechamiento de la jornada laboral constituía un problema en la organización. Al concluir con el análisis, se determinó que si



constituye un problema en la empresa y estaban dispuestos a colaborar para solucionarlo.

Pasó 2: Definir las causas que limitan el aprovechamiento del capital humano.

Con la propia encuesta los expertos determinaron las causas que generaban el bajo aprovechamiento del capital humano y se redujo la lista descartando las que eran redundantes, siendo necesario llegar al consenso, y determinar el orden de importancia de cada una. Para ello se efectuó una entrevista individual a los expertos, solicitando que revelaran en orden de prioridad o importancia de las causas.

Al concluir con las valoraciones pertinentes, se realizó la matriz de ponderación de causas, (Anexo 16) donde la causa más importante es la de menor R_j ; resultando ser la insatisfacción con el salario. La causa de menor importancia es la de mayor R_j , y para este caso fue bajo nivel de desarrollo en la empresa. Seguidamente se calculó el nivel de concordancia (C), (Anexo 17) con el propósito de determinar si estas causas tienen un peso significativo en el aprovechamiento del capital humano, teniendo que cumplir la condición $C \geq 60\%$.

De tal forma se reflejaron como principales causas en el aprovechamiento del capital humano:

- Insatisfacción con los salarios
- Inconformidad con el sistema de estimulación
- Carencias de Recursos Materiales y equipamiento
- Desmotivación laboral.
- No hay nuevas plazas
- Bajo nivel de desarrollo en la empresa

Luego de ser identificadas las causas más significativas deficiente aprovechamiento del capital humano, se procedió a realizar el diagrama Ishikawa o causa – efecto (Anexo 18).

ETAPA III: ANÁLISIS DEL APROVECHAMIENTO DEL CAPITAL HUMANO.

Paso 1: Análisis de los indicadores de trabajo y salario.

Para desarrollar este paso se tuvieron en cuenta los indicadores de trabajo y salario de la UEB tomando como referencia los años 2019 y 2020 para determinar el cumplimiento del plan de los mismos y la dinámica.



En el año 2019 (Anexo 19) la producción de Bienes y Servicios tiene un comportamiento en el año de un 180,34% que representa en valor 2046867,83 P de sobre cumplimiento de acuerdo a lo planificado. Comparándolo con el año anterior existe un crecimiento de 30.89 % que representa en valor 1084317,82 P lo cual se debe al aumento de los precios establecidos para la producción de carne de cerdo, influyendo también en el crecimiento del valor en un 168,28% que representa en valores 1503871,27 P en el cumplimiento del plan y con relación a la dinámica con el año anterior crece en 16,48% que en valores es 339187,55 P.

El promedio de trabajadores presenta un incumplimiento del 15,79 % que representa en el año 9 trabajadores menos de lo planificado a causa de varios cambios de plazas en la plantilla. Con relación al año anterior se sobre cumple en 9,09 % que representa 4 trabajadores más. El fondo de salario presenta una inejecución de un 43,60% que en valores representa 52721,70 P debido a que cuentan con un sistema de pago aprobado a nivel de empresa el cual afecta el salario de los trabajadores de la UEB, con relación a la dinámica se incrementa en un 126,24%. La productividad se sobre cumple en el año en un 218,59% que representa un valor de 34270,27 pesos, y en la dinámica que muestra un crecimiento de 6,77%, representado en 3168,05 pesos. El salario medio fue desfavorable con un 32,02 % de incumplimiento que en valores representa 700,56 pesos producto a que se han visto limitados por la disponibilidad de la materia prima para la producción, obtuvo una mejoría con respecto a su dinámica de 107,38%. La correlación salario medio – productividad en el año mostro una inejecución del plan con 81.63%, evidenciándose esto de manera desfavorable, debido a que no se alcanzaron los valores esperados del salario medio a causa del sistema de pago empleado. Respecto al año anterior se sobregiro en un 12,50%. El gasto de salario por peso de valor agregado en el año 2019 es desfavorable ya presenta una inejecución de 78,94%, y con respecto al año anterior de igual manera esta inejecutado en un 95,21%, se comporta de esta manera debido a que no se alcanzaron los niveles de cumplimiento esperado en el fondo del salario.

En el año 2020 (Anexo 20) la producción de Bienes y Servicios presenta un sobre cumplimiento de 31,93%, que son 998588,52 P y en la dinámica un incumplimiento de un 10,20% que representa 468689,33P, esto se debe al continuo aumento de los precios de la producción porcina. Lo que trae implicado que se sobre



cumpla el valor agregado en un 98,13%, en valores 1045395,82P y en la dinámica decrece en 11,96% y en valores 286765,30P. El fondo de salario se sobre cumplió en un 15,06% en el año que representa en valor 17039,72 P, en la dinámica se incrementa en un 90,81% que representa 61939,46 P, esto se debe al aumento de la producción. La productividad se sobrecumplió en 22,39% que representa un crecimiento en pesos de 23706,46 y en la dinámica se incumplió en 13,76%, a causa del aumento del valor agregado bruto. El promedio de trabajadores presenta un incumplimiento de un 10,91% que representa 6 trabajadores menos en el año respecto al plan aprobado y respecto a la dinámica sobre cumplimiento en 2,08% que representa un trabajador más. El salario medio se sobre cumplió en un 29,15% en el año representando en valores 599,58 pesos debido al incumplimiento del promedio de trabajadores, en la dinámica de igual manera se sobre cumple en un 86,91% que representa 1235,07 pesos. El gasto de salario por peso de valor agregado se inejecuto en un 45,45% respecto a la planificación y la dinámica se sobregira en un 110,53%. No se cumple la correlación salario medio – productividad en este año presenta una inejecución del 40,21%, mientras que en la dinámica se sobregiro un 222,22%.

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

En la UEB se realizó el siguiente análisis, con los datos obtenidos de los años 2019 y 2020 (Anexo 21).

Después de plantear los distintos indicadores, se calculan índices de los distintos años que son fundamentales para identificar la situación que presenta la misma.

Tabla 8.

Índices

Índices	U/ M	2019	2020
Aprovechamiento de la jornada laboral	%	70,95	71,90
Utilización del fondo de tiempo.	%	95,22	97,97
Ausencias.	%	4,78	3,61
Ausentismo.	%	3,71	1,57

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

En ambos años la empresa tuvo un índice de aprovechamiento de la jornada laboral



bajo con un 70,95% y un 71,90% respectivamente, a pesar de ser mayor en el año 2020 continúa siendo desfavorable.

➤ **Índice de utilización del fondo de tiempo**

Sobre el índice de utilización del fondo de tiempo es importante decir que es favorable en ambos años con un 95,22% en 2019 y el año 2020 un 97,97 % experimentando un leve crecimiento del 2,75%, debido a la disminución de las ausencias por enfermedades y accidentes comunes.

➤ **Índice de ausencias**

El índice de ausencias en ambos años se comportó de manera favorable por debajo de 8, con un 4,78% en 2019 disminuyendo 1,17% en el 2020.

➤ **Índice de ausentismo**

Al analizar el índice de ausentismo se puede observar que en el 2019 estaba en 3,71% a causa de las ausencias por enfermedades prolongadas, en 2020 se reduce a un 1,57% a pesar del aumento de las ausencias autorizadas por la legislación vigente.

Paso 3: Aprovechamiento del Régimen de Turnos

EL aprovechamiento del régimen de turnos en la UEB Mixta Producciones Varias de la Empresa Agropecuaria e Industrial de MININT Holguín no se realizó debido a que solo existe un turno de trabajo de 8 horas y solo el agente de seguridad realiza un turno superior por más de 8 horas, pero esto no resulta significativo para la investigación.

Paso 4 Análisis de las variables independientes que limitan el aprovechamiento del capital humano: motivación, satisfacción, clima y conflicto.

Para realizar el análisis de algunas variables individuales y grupales del comportamiento organizacional que inciden en el aprovechamiento del capital humano tales como: satisfacción, motivación, clima y conflicto laboral, se hizo necesario aplicar un conjunto de encuestas en la UEB, orientadas a determinar en qué medida dichas variables influyen en el aprovechamiento del capital humano. Por medio de la información que proyectaron las encuestas se pudo llegar a conclusiones más acertadas y próximas a la realidad. Para la realización de este paso del procedimiento se fijó el tamaño de la muestra.



Para establecer el tamaño de la muestra se utilizó la expresión estadística que aparece en el (Anexo 22). Se obtuvo como resultado un total de 36 trabajadores para aplicarles las encuestas, los que representan el 65,45% del total.

Datos generales

De un total de 36 trabajadores encuestados, 12 pertenecen al sexo femenino y 24 al sexo masculino. De ellos el mayor número se ubica en el rango de entre 36 a 45 años correspondiéndole el 47,22%. Con respecto a la categoría ocupacional el 75% de los encuestados son obreros, mientras que el 63.89% representa a los trabajadores con más de 10 años de actividad continua en la organización.

Análisis de la encuesta satisfacción laboral

Para obtener un buen desempeño de los trabajadores se hace imprescindible un alto nivel de satisfacción tanto en su puesto de trabajo como a nivel de empresa. Con el objetivo de determinarlo se aplicó una encuesta (Anexo 23). Para la introducción de los datos obtenidos en el software SPSS se modificaron las clasificaciones de la encuesta quedando de la siguiente forma: mal (M), regular (R), bien (B) y excelente (E) (Anexo 24), donde se alcanzó un nivel de fiabilidad de 0,748 (Anexo 25).

Según las interrogantes en cuestión se obtuvieron los resultados siguientes:

- De los encuestados se encuentran satisfechos con el trabajo que desempeñan el 61,1% calificándolo de bien; el 13,9% lo evalúa de excelente y el 25,0 % de regular. De tal modo que en la entidad se considera que la satisfacción de sus trabajadores se califica de bien.
- El 41,7% de los encuestados se sienten desmotivados con su trabajo evaluándolo de mal y el 30,6% lo calificaron de regular. Este indicador está evaluado de mal por lo que se debe analizar, pues puede influenciar aún más la rotación del personal en la empresa.
- Con respecto a la posibilidad de decidir cómo y cuándo realizar su trabajo el 50,0% de los encuestados la consideran de mal; el 33,3% la evaluaron de regular; el 8,3% la consideró de bien y de excelente en ambos casos. Por lo que se evalúa este aspecto como mal.
- En cuanto a que el contenido de trabajo le permite variar de actividad el 55,6% de los encuestados lo consideró como mal, mientras que el 19,4% lo evaluaron de



regular, el 13,9% de bien y el 11,1% de excelente. Se aprecia que en este indicador prevalece el criterio de mal.

➤ En tanto el 66,7% considera la calificación de sus jefes y su manera de dirigir como excelente y el 16,7% consideran de bien y regular respectivamente. En este caso se considera este parámetro como excelente.

➤ Se evaluaron de excelente las relaciones de trabajo en el colectivo con un 50,0%; de bien el 44,4% y solamente el 5,6% la calificó de regular. A manera general se evaluó este aspecto de excelente.

➤ El 94,4% de los encuestados afirmó que el salario que recibe por su trabajo no le permite satisfacer sus necesidades personales y solo el 5,6% lo calificó de regular. Se aprecia que en este indicador predomina el criterio de mal.

➤ El 83,3% afirma que su salario no está de acuerdo con la actividad, el 11,1% lo evaluó de regular y un 5,6% de regular. Aspectos considerados de mal en la entidad.

➤ El 55,6% y el 25,0% de los encuestados exponen que cuándo plantea un criterio es escuchado por la dirección evaluándolo de bien y regular respectivamente. Lo calificó de excelente el 16,7% y solamente el 2,8% de mal. Este criterio se evaluó de bien en la empresa.

➤ En cuanto a la seguridad en las áreas y del ambiente de trabajo los encuestados la calificaron de bien con un 61,1%, de excelente con un 27,8% y un 11,1% de regular. Por lo tanto, este aspecto está evaluado de bien siendo muy significativo para la organización debido a las características de sus funciones.

➤ Con respecto a la manera de comunicarse en su área la calificaron de excelente con un 55,6% y de bien un 36,1%. Solamente la evaluó de regular y mal el 5,6% y 2,8% respectivamente. Siendo este aspecto considerado de excelente.

A modo general se aprecia la falta de motivación hacia el trabajo, la posibilidad de decidir cómo y cuándo realizar su trabajo y que su contenido no le permite variar de actividad, así como la existencia de insatisfacción en los trabajadores con respecto al salario que reciben, además de que no está de acuerdo con la actividad que realizan. En cuanto a los aspectos de la evaluación la satisfacción laboral, el hecho de ser escuchados por la dirección y la seguridad que les brinda la empresa fue calificada de bien. En tanto a los demás interrogantes que se señalan en la encuesta hay que resaltar que se calificaron de excelente la evaluación de sus



directivos, las buenas relaciones en el colectivo de trabajo y de ser escuchados por la dirección.

Resultado de la encuesta sobre necesidades

La motivación es un elemento que inciden directamente en la productividad de cada trabajador, por lo que se hace indispensable conocer su grado de existencia en la empresa, aplicando una encuesta (Anexo 26). Para el uso del software SPSS se agruparon las interrogantes en cinco variables obteniéndose los siguientes resultados: variable **necesidades** perteneciente a las necesidades fisiológicas, variable **seguridad** a las necesidades de seguridad, variable **relaciones** a las necesidades de afiliación, variable **reconocimiento** a las necesidades de estima y la variable **autorrealización** a las necesidades de autorrealización, según lo establecido por Maslow en su teoría, conjuntamente se modificaron las clasificaciones alcanzando las siguientes: 1(no), 2(si) y 3(a veces) que equivalen a la calificación de 3, 5 y 4 puntos respectivamente (Anexo 27), además se obtuvo un nivel de fiabilidad de 0,693 (Anexo 28). Para su análisis se tomaron en cuenta la teoría de Abraham Maslow y de Clayton Alderfer, explicadas en el capítulo anterior.

Resultado de la encuesta sobre necesidades

- Con respecto a la variable **necesidades** es satisfecha al 80,6%, el 8,3% que la satisfacen a veces y el 11,1% plantea que no la satisfacen.
- Con relación a la variable **seguridad** los encuestados afirman que son satisfechas a un 86,1% y el 13,9% exponen que a veces las satisfacen.
- En tanto la variable **relaciones** el 55,6% plantean que son satisfechas, el 33,3% y el 11,1% exponen que a veces las satisfacen y que no las satisfacen respectivamente.
- El 55,6% considera que no satisface sus necesidades de estima con la variable **reconocimiento**, el 11,1% que las satisfacen a veces y el 33,3% si las satisface.
- En el caso de la variable **autorrealización** el 61,1% exponen que no satisfacen sus necesidades de autorrealización, el 8,3% plantea que a veces las satisfacen y el 30,6% que si las satisface.

Tabla 9.

Resultados de la encuesta según la teoría de Maslow

Necesidades	Puntos	Orden de satisfacción
Fisiológicas	169	2
Seguridad	175	1



Afiliación	160	3
Estima	136	4
Autorrealización	133	5

A partir de los resultados obtenidos se puede observar que la teoría de Maslow no se cumple, debido a que el orden de las necesidades no es igual al planteado por él. Ocupa el primer lugar las necesidades de seguridad considerándolas por los encuestados la de mayor motivación que las fisiológicas, por lo que predominan como las más insatisfechas las necesidades de primer orden que son las más motivantes. Con respecto a las necesidades secundarias, los encuestados las colocan en el siguiente orden afiliación, estima y autorrealización.

Según los encuestados las necesidades que más le motivan son las de seguridad, pues para ellos es imprescindible estar protegidos contra cualquier peligro, así como la seguridad de sus seres queridos y satisfacer sus necesidades corporales. Dentro de las menos insatisfechas se encuentran el establecer grandes retos y destacarse, la satisfacción de terminar una actividad difícil, así como establecer metas realistas y alcanzarlas.

Tabla 10.

Orden de las necesidades por sexo según la teoría de Maslow

Necesidades	Mujeres Puntos	Orden de satisfacción	Hombres puntos	Orden de satisfacción
Fisiológicas	55	3	114	2
Seguridad	59	1	116	1
Afiliación	57	2	103	3
Estima	48	4	88	5
Autorrealización	43	5	90	4

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

Además, se utilizó en la investigación la teoría de Alderfer, obteniendo los resultados que se muestran a continuación:

Tabla 11.



Resultados de la encuesta según la teoría de Alderfer

Necesidades	Puntos	Orden de satisfacción
Existencia	177	1
Relación	160	2
Crecimiento	134,5	3

Según el criterio de los trabajadores encuestados, estos se sienten más motivados con las necesidades de existencia, seguidas por las relaciones de y luego las de crecimiento, por lo que se cumple la teoría de Alderfer. Las personas están interesadas en satisfacer primero sus necesidades de existencia, es decir, sus necesidades corporales (sed, hambre, sexo), tiempo para descansar, alimentarse, sentirse seguros y protegidos, al igual que sus seres queridos. Con respecto a las menos insatisfechas están las de establecer metas realistas y alcanzarlas, obtener reconocimientos, ocupar una posición relevante en su trabajo, pertenecer a organizaciones o grupo, entre otras.

Tabla 12.

Orden de las necesidades por sexo según la teoría de Alderfer

Necesidades	Mujeres	Orden de satisfacción	Hombres	Orden de satisfacción
Existencia	61	1	115	1
Relación	57	2	103	2
Crecimiento	45,5	3	89	3

Con respecto a la satisfacción de las necesidades por sexo, se muestra que la teoría de Alderfer se cumple, debido a que los encuestados se sienten más motivados a satisfacer en primer lugar las necesidades de existencia, seguidas por las de relación y de crecimiento.

Paso 3: Análisis del clima laboral

El clima laboral influye en gran medida en la eficiencia y rapidez en el desempeño de las funciones de cada trabajador. Para su estudio se aplicó una encuesta (Anexo 30), donde los encuestados debían de responder como verdadero (V) o falso (F) cada afirmación planteada y de ahí se dividió en dos sub-variables (liderazgo y reciprocidad) (Anexo 31). En la utilización del software SPSS se agruparon las interrogantes con el objetivo de obtener una mayor concordancia y fiabilidad entre las variables y sus respectivas respuestas, la misma quedó de la siguiente manera: variables directivas (P 1, 2,7), variable trabajo (P 3, 4,6), variable colaboración (P 5,



8, 9), variable capacitación (P 10), variable desempeño (P 11,13) y variable estimulación (P 12), clasificándose en bien, regular y mal (Anexo 32).

Según los resultados del software SPSS (Anexo 33), se alcanzó un nivel de fiabilidad de 0,798 y teniendo en cuenta la opinión de los encuestados la sub-variable liderazgo y la sub-variable reciprocidad se comportaron de la siguiente manera:

Liderazgo:

- En el caso de la variable directivas el 83,3% de los trabajadores la calificaron de bien, de regular el 13,9% y de mal el 2,8%.
- Se evaluó de bien con un 55,6% la variable trabajo, de regular 33,3% y de mal 11,1%.
- En el caso de la variable colaboración se considera de regular representado por el 66,7%, de mal el 25,0% y de bien el 8,3%.

De forma general el liderazgo en la entidad se efectúa de una manera correcta pues el jefe se preocupa que sus trabajadores entiendan bien su trabajo y que aporten ideas para mejorarlo, así como el interés de resolver los problemas que surgen en el mismo, a pesar de que la colaboración entre compañeros no fue la esperada.

Reciprocidad:

- Según el criterio de los encuestados la variable capacitación, obtiene la calificación de bien correspondiéndole el 88,9% y de regular solamente el 11,1%.
- En relación a la variable desempeño se evaluó de bien con un 72,2%, mientras que el 25% y 2,8% le corresponde a la evaluación de regular y mal respectivamente.
- El 91,7% considera de mal la variable estimulación y el 8,3% de regular.

La reciprocidad fue evaluada en sentido general de bien, siendo muy significativa para la empresa debido a que ofrece oportunidades de capacitación a sus trabajadores, además de que se evalúa de una forma correcta el desempeño de las funciones en cada puesto de trabajo. Sin embargo, la estimulación ha sido el único aspecto que obtuvo la calificación de mal, ocasionada principalmente por el sistema de estimulación implementado en la entidad, además de que influyen en gran medida la falta de reconocimiento moral a los trabajadores que desempeñan correctamente su labor.

Al concluir con el cálculo a partir de los resultados de cada sub-variable se arribó a la conclusión de que la UEB posee un clima laboral evaluado de bien.



Paso 4: Análisis del conflicto laboral

Con el objetivo de diagnosticar el nivel de conflictos que pudiesen existir en la organización, se aplicó una encuesta (Anexo 34), donde se tuvieron en cuenta un conjunto de aspectos que pudieran ocasionarlo de forma intergrupala. Para introducir los resultados en el software SPSS se modificaron las claves quedando las siguientes clasificaciones: 1(No afecta), 2 (afecta poco), 3 (afecta en alguna medida) y 4 (afecta mucho) (Anexo 35), alcanzándose un nivel de fiabilidad de 0,909(Anexo 36).

A partir de los resultados alcanzados se realizó el siguiente análisis:

- Según los encuestados las diferencias de las características personales no les afecta por lo que representan el 75% y en alguna medida con un 2,8%.
- El 66,7% de los encuestados exponen que le afecta mucho el grado de motivación hacia el trabajo y en alguna medida el 16,7%.
- En cuanto al modo de comunicación que se emplea afirman los encuestados que no les afecta correspondiéndole el 61,1% y les afecta poco en un 19,4%
- El 75,0% y el 16,7% de los encuestados evalúan que la forma que se utiliza para dirigir no les afecta y que les afecta poco respectivamente, mientras que les afecta en alguna medida solamente el 8,3%.
- Con respecto a la participación en la toma de decisiones se considera que no les afecta con un 44,4% y que les afecta en alguna medida con un 25%.
- Mientras tanto, el 77,8% opinan que la relación con sus compañeros no les afecta y que les afecta poco con un 19,4%.
- En relación, a la cultura de la empresa plantean los encuestados que no les afecta para con un 83,3%; el 11,1% en alguna medida y poco un 5,6%.
- La manera en que se organiza la empresa no les afecta con el 61,1%; les afecta poco en 19,4% y les afecta en alguna medida en un 13,9%.
- El 88,9% de los encuestados consideran el sistema de estimulación empleado les afecta mucho y les afecta en alguna medida en un 11,1%.
- La distribución de los recursos escasos les afecta en alguna medida 58,3%, no les afecta 25% y les afecta en alguna medida 13,9%.
- En el caso de las creencias religiosas según la mayoría de los encuestados no les afecta representando el 88,9% y que les afecta poco y en un 11,1%.



- El 50% plantea que la edad de las personas no les afecta, el 30,6% que les afecta poco y el 13,9% que les afecta en alguna medida
 - En tanto, la experiencia laboral les afecta poco a los trabajadores constituyendo el 80,6 % y el 13,9% en alguna medida.
 - Con respecto al grado de instrucción el 50% de los encuestados opinan que les afecta en alguna medida y el 36,1% que no afecta poco.
 - El 100% de los encuestados consideran el salario que reciben les afecta mucho.
- Señalar que los demás elementos, como el color de la piel y el sexo no son elementos dentro de la organización que formulen algún tipo de conflicto intergrupales. En el caso de los conflictos entre subordinados o subordinados-jefes en la entidad se evidencia que los conflictos generalmente se manifiestan entre ambos con el 69,44% y entre subordinados-subordinados con un 30,56%. Se hace necesario prestar atención por parte de los directivos al grado de motivación hacia el trabajo, el sistema de estimulación empleado, la distribución de los recursos escasos, así como el salario que reciben los trabajadores ya que estos aspectos pueden ocasionar daños en el funcionamiento general de la organización.

ETAPA IV: ESTRATEGIAS PARA LA SOLUCIÓN DE LOS PROBLEMAS DETECTADOS

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

Listado de los factores claves internos y externos:

Fortalezas

- Predominio del personal directo
- Índice de jerarquización
- Estructura organizativa
- Buenas relaciones del colectivo laboral
- Capital humano dispuesto a superarse

Debilidades

- Falta de completamiento de la plantilla
- Personal envejecido
- Salarios y estimulación
- Motivación y satisfacción Laboral



- Condiciones de trabajo
- Bajo aprovechamiento de la jornada laboral
- Déficit de profesionales
- Recursos materiales y equipos

Oportunidades

- Capacitación del personal
- Empresa única en la provincia
- Desarrollo de técnicas en la gestión del capital humano en el país
- Organismo priorizado

Amenazas

- Sector no estatal
- Envejecimiento poblacional
- Clientes fijos
- Recrudescimiento del bloqueo
- Situación epidemiológica
- Crisis económica mundial

Matriz de evaluación de factores internos (MEFI)

La organización presenta una situación interna desfavorable con un resultado total ponderado (RTP) de 2,06 (Anexo 37), en el que prevalecen las debilidades sobre las fortalezas, donde se destacan el personal envejecido, recursos materiales y equipos, la inconformidad con el salario y el sistema de estimulación, así como la baja motivación y satisfacción laboral.

Matriz de evaluación de factores externos (MEFE)

La entidad presenta una situación externa desfavorable con un resultado total ponderado (RTP) de 2,17 (Anexo 38) en el que prevalecen las amenazas sobre las oportunidades, de las que podemos destacar la situación epidemiológica, el sector no estatal, el envejecimiento poblacional, la crisis económica mundial, el recrudescimiento del bloqueo y el déficit de materias primas y equipos.

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

Misión



“Ser un departamento eficiente y valorado dentro de la empresa por los resultados de nuestro trabajo “.

Visión para el 2030

“ Somos los mejores en la implantación de nuevas técnicas de gestión del personal, seguros y capaces de ofrecer un servicio con eficiencia y eficacia.”

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

Matriz DAFO

Según la Matriz DAFO (Anexo 39), la organización se sitúa en el cuadrante DA, donde las estrategias a trazar son de supervivencia, ocasionadas por el predominio de las debilidades como factores internos y las amenazas como factores externos, quedando de la siguiente forma:

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

Matriz Interna-Externa

Teniendo en cuenta los resultados totales ponderados de las Matrices de Evaluación de Factores Internos y Externos se elaboró la Matriz Interna – Externa (Anexo 40). A través de su análisis se determinó que el sistema de gestión de los recursos humanos se ubica en el cuadrante V, por lo que se recomienda seguir estrategias de “resistencia”, o sea aprovechar al máximo las oportunidades que brinda el entorno al ser una empresa única en la provincia. Enfrentar el déficit de profesionales, la inconformidad con el salario y el sistema de estimulación empleado, así como mantener las fortalezas alcanzadas y motivar a los trabajadores para un mejor aprovechamiento de los recursos humanos en la entidad.



CONCLUSIONES

Teniendo en cuenta los análisis realizados se arribó a las siguientes conclusiones:

- Según el procedimiento aplicado en la UEB Mixta Producciones Varias, se determinó la existencia de bajo nivel de aprovechamiento del capital humano, ocasionado fundamentalmente por la insatisfacción con los salarios, inconformidad con el sistema de estimulación, la carencia de recursos y equipamiento, desmotivación hacia el trabajo y el bajo nivel de desarrollo de la empresa, entre otras.
- En el inventario de personal se pudo apreciar la falta de completamiento de la plantilla, con predominio de la categoría de obrero, el sexo masculino, el nivel académico es medio, la antigüedad y el envejecimiento del personal.
- Existe predominio del personal directo, el índice de jerarquización es favorable y un bajo porcentaje de profesionales.
- El análisis de las variables independientes demostró que:
 - Existencia de insatisfacción y desmotivación del personal ante el trabajo.
 - El análisis de las necesidades según la teoría de Maslow reveló que la necesidad más satisfecha y de menor motivación es la de seguridad y la necesidad más insatisfecha y de mayor motivación para los trabajadores es la autorrealización.
 - El estudio de la teoría de Alderfer arrojó que la necesidad de mayor motivación es la de existencia y la de menor motivación es la de crecimiento.
 - En sentido general el clima laboral es favorable, a pesar de que se debe mejorar la sub-variable reciprocidad.
 - El nivel de conflictos es mínimo, aunque se debe tener en cuenta: el grado de motivación hacia el trabajo, el salario que recibe, el sistema de estimulación empleado, la distribución de los recursos escasos, entre otras.
- El diagnóstico del área de recursos humanos revela la existencia de una situación tanto interna como externa desfavorable, situando a la entidad en el cuadrante DA de la Matriz DAFO, donde las estrategias a seguir son de supervivencia y en el cuadrante V de la Matriz Interna-Externa, recomendando la implementación de estrategias de resistencia.



RECOMENDACIONES

Teniendo presente los resultados alcanzados en la investigación se realizan las siguientes recomendaciones a la UEB Mixta Producciones Varias, con el propósito de lograr un mejor aprovechamiento del capital humano:

- Que el presente trabajo quede cómo material de estudio para la UEB y tomen en cuenta los problemas detectados.
- Impulsar el incremento de la productividad y la eficiencia, para propiciar el crecimiento del salario.
- Desarrollar programas para elevar la motivación laboral en la entidad.
- Incluir en los planes de la organización el mejoramiento de las condiciones de trabajo.
- Realizar de forma periódica estudios del aprovechamiento del capital humano para perfeccionar el trabajo del área de recursos humanos.
- Perfeccionar el sistema de estimulación moral y material, teniendo en cuenta los resultados alcanzados por cada trabajador.
- Incentivar a los trabajadores a la capacitación y superación profesional para motivarlos y lograr un mejor aprovechamiento de la jornada laboral.
- Implementar las estrategias de supervivencia y de resistencia, formuladas en la investigación y realizar una supervisión de las mismas.



BIBLIOGRAFÍA

- Becker, G. (2002). "La Inversión en talento como valor de futuro." Rev. para La integración y desarrollo de los recursos Humanos 153.
- Besseyre des Horts, C.-H. (1989). "Gestión estratégica de los recursos humanos."
- Castro Ruz, F. (2011). "En la disciplina está el secreto de la productividad." Periódico Granma.
- Constitución, R. d. C. (2019). "Constitución de la República de Cuba."
- Cuesta Santos, A. (2010). *TECNOLOGÍA DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS*, "Félix Varela" y Academia.
- Chiavenato, I. (1988). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones*, McGraw-Hill Interamericana.
- Chiavenato, I. (2001). *ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS*, McGraw-Hill Interamericana.
- Díaz-Canel Bermúdez, M. (2020). "Díaz-Canel: "Todo es posible cuando hay capital humano, como el que ha formado la Revolución"." Presidencia y Gobierno de Cuba.
- EOI, E. d. o. I. (2013). "GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS." Master Executive en Administración y Dirección de empresas.
- Hax, A. C. (1992). *Estrategia empresarial*. Buenos Aires, El Ateneo.
- NC 3000 (2007). "SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRADA DE CAPITAL HUMANO-VOCABULARIO".
- Negrón, D. F. M. (2009). *Administración de operaciones. Enfoque de administración de procesos de negocios*, Cengage Learning Latin America.
- PCC (2017). "PLAN NACIONAL DE DESARROLLO ECONÓMICO Y SOCIAL HASTA 2030: PROPUESTA DE VISIÓN DE LA NACIÓN, EJES Y SECTORES ESTRATÉGICOS." CONCEPTUALIZACIÓN DEL MODELO ECONÓMICO Y SOCIAL CUBANO DE DESARROLLO SOCIALISTA.
- PCC (2021). "CONCEPTUALIZACIÓN DEL MODELO ECONÓMICO Y SOCIAL CUBANO DE DESARROLLO SOCIALISTA." LINEAMIENTOS DE LA POLÍTICA ECONÓMICA Y SOCIAL DEL PARTIDO Y LA REVOLUCIÓN PARA EL PERÍODO 2021-2026.
- Robbins, S. P. (2007). *Fundamentos de comportamiento organizacional*, Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.



- Spector, B., et al. (1989). *Gestión de recursos humanos: perspectiva de un Director General*. Texto y Casos. Manual del Profesor. v.1. v.2, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.
- Torres Silva, L. J. and J. T. Díaz Ferrer (2010). "ORGANIZACIONES BASADAS EN INTELIGENCIA: APROXIMACIÓN A UNA REALIDAD EMPRESARIAL DEL SIGLO XXI." TEACS, AÑO 03, NUMERO 05,: pag. 120.
- Gómez, M. P. (2019). *Análisis del aprovechamiento del capital humano en el Aeropuerto Internacional Frank País García*. Trabajo de Diploma. Universidad de Holguín.
- Ruiz,César (2020). *El capital humano; base de la rentabilidad en el negocio de la carne*. Ganaderia.com, México.
- Marrero, C. K. (2020). *Análisis del aprovechamiento del capital humano en el la UEB Empacadora Producciones Especiales en la Empresa Cárnica Tradisa de Holguín*. Trabajo de Diploma. Universidad de Holguín.
- Cuesta Santos, A. (2019).*Optimizacion del capital humano y aumento de la productividad del trabajo en la empresa*.Facultad de Ingeniería Industrial de la Universidad Tecnológica de La Habana “José Antonio Echeverría” (CUJAE). Cuba.
- Dorado Ortega, R. (2020). *Emprendimientos con enfoque de responsabilidad social. Estudio de casos*. Facultad de Economía de la Universidad de La Habana.
- Cuesta, A., Fleitas, S., García, V., Hernández, I., Anchundia, A. & Mateus, L. (2018). *Evaluación del desempeño, compromiso y gestión de recursos humanos en la empresa*. Ingeniería IndustrialUniversidad Tecnológica de La Habana “José Antonio Echeverría”. Cuba.



ANEXOS

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

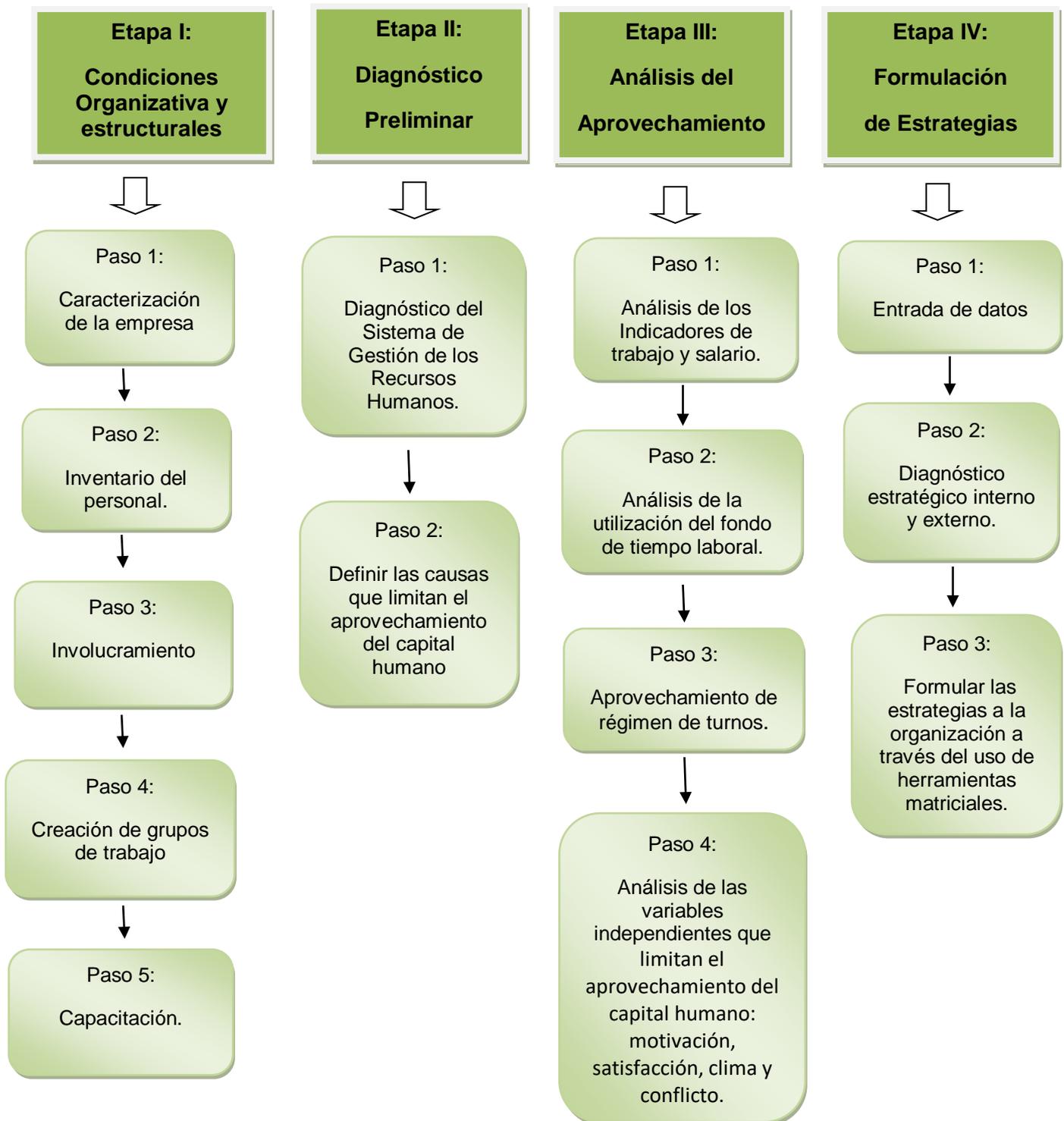
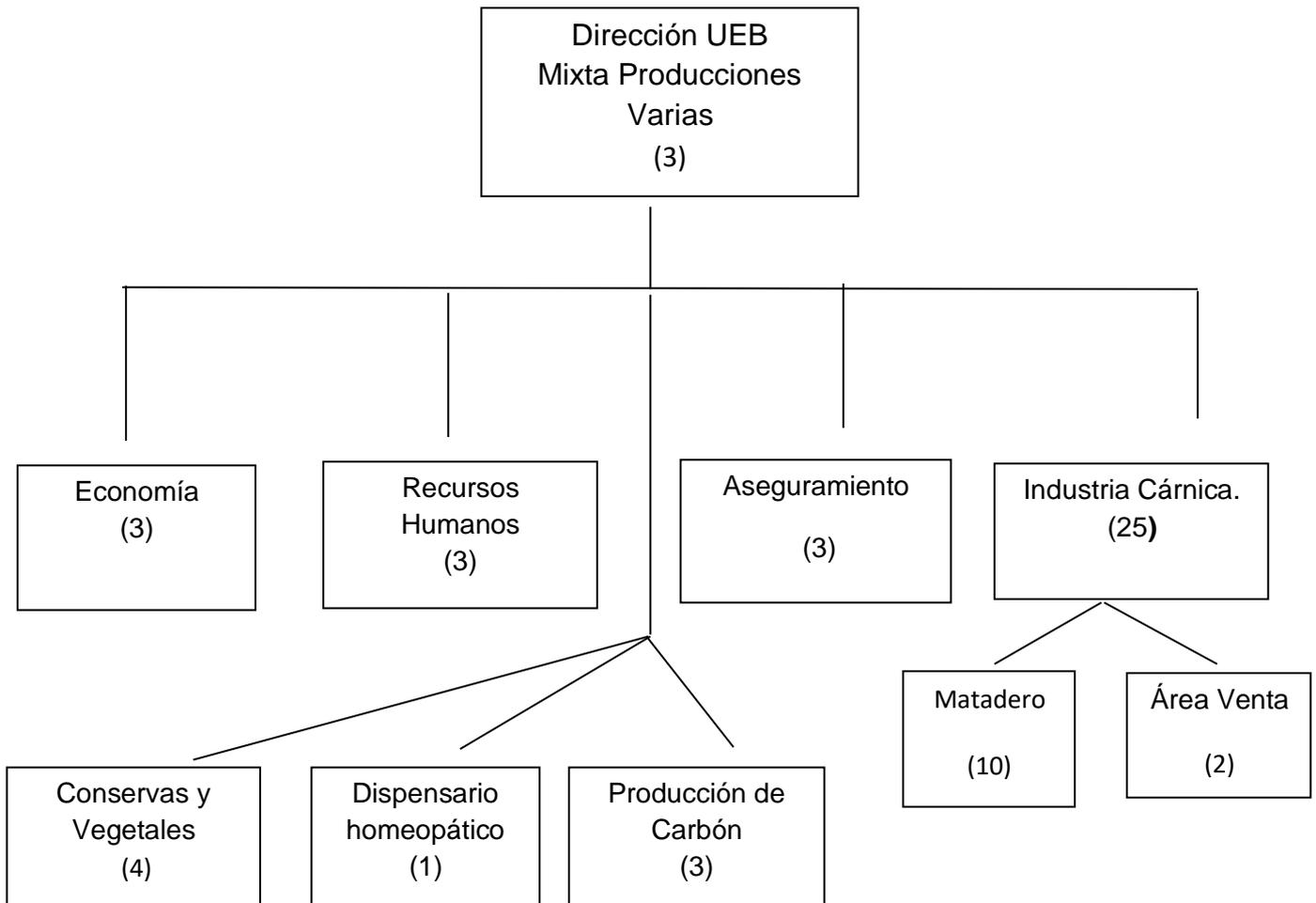


Figura 1

Fuente: procedimiento elaborado por Hernández Vila (2010), modificado por Ávila, Mérida, González y Hernández (2018).



Anexo 2. Organigrama de la UEB



Anexo 3. Comportamiento de la plantilla por cargo

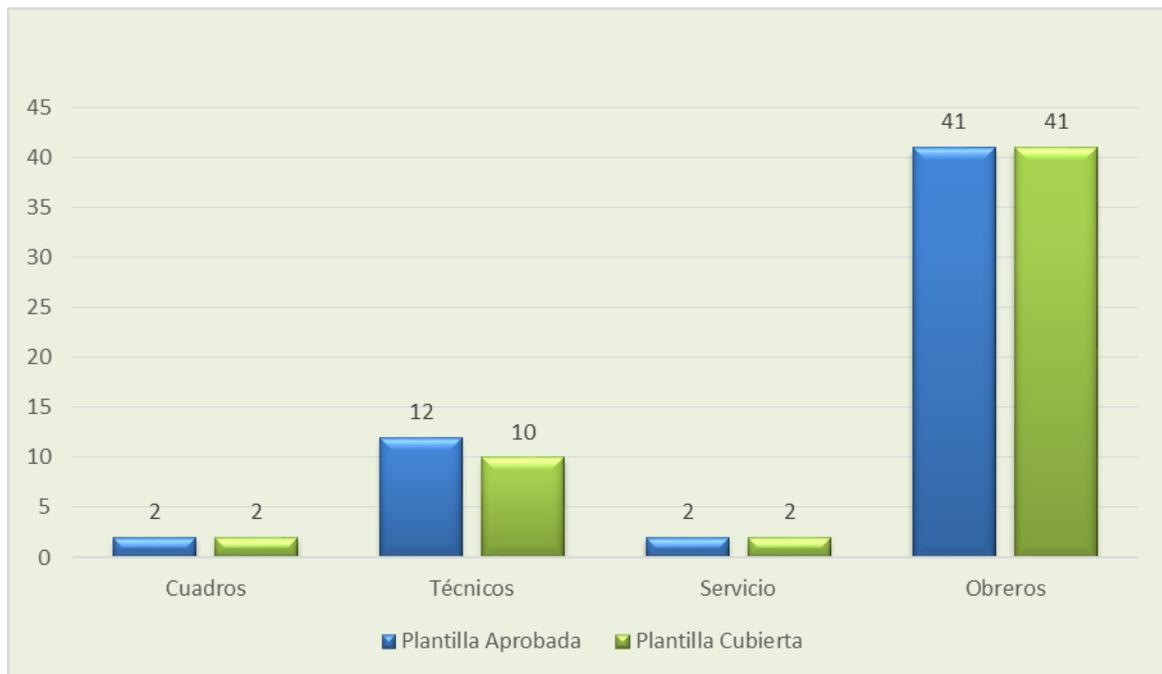


Gráfico 1

Anexo 4. Comportamiento de la plantilla categoría ocupacional

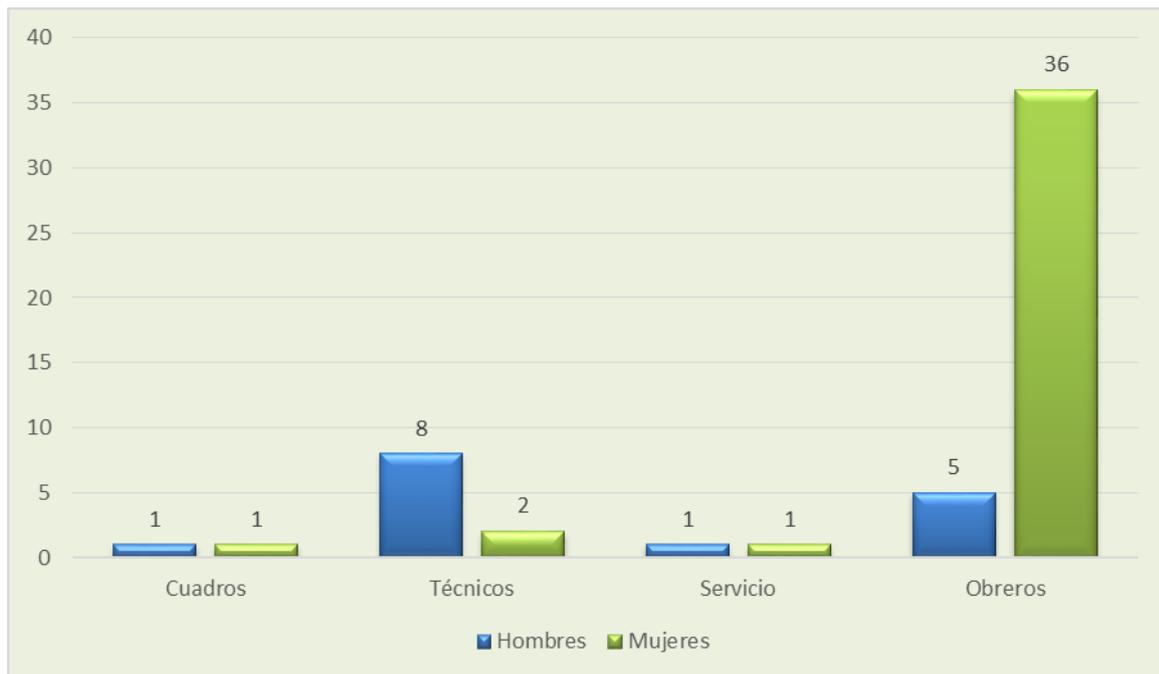


Gráfico 2

Anexo 5. Distribución de la plantilla cubierta por sexo.

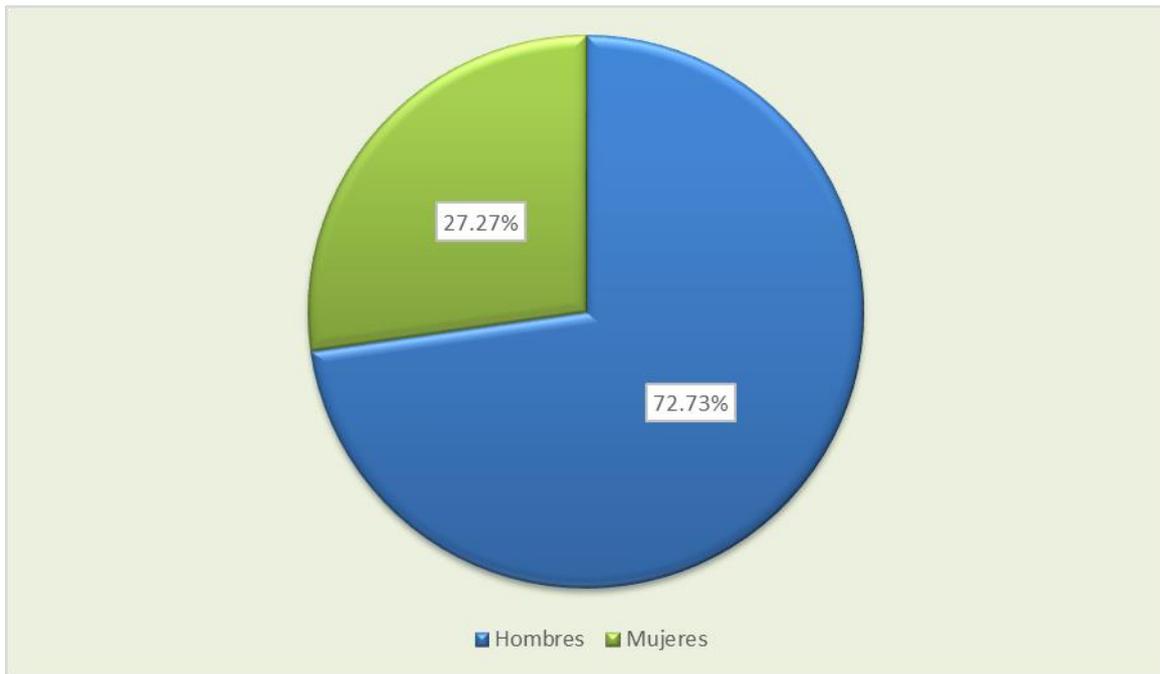


Gráfico 3

Anexo 6. Comportamiento de la plantilla según el nivel cultural

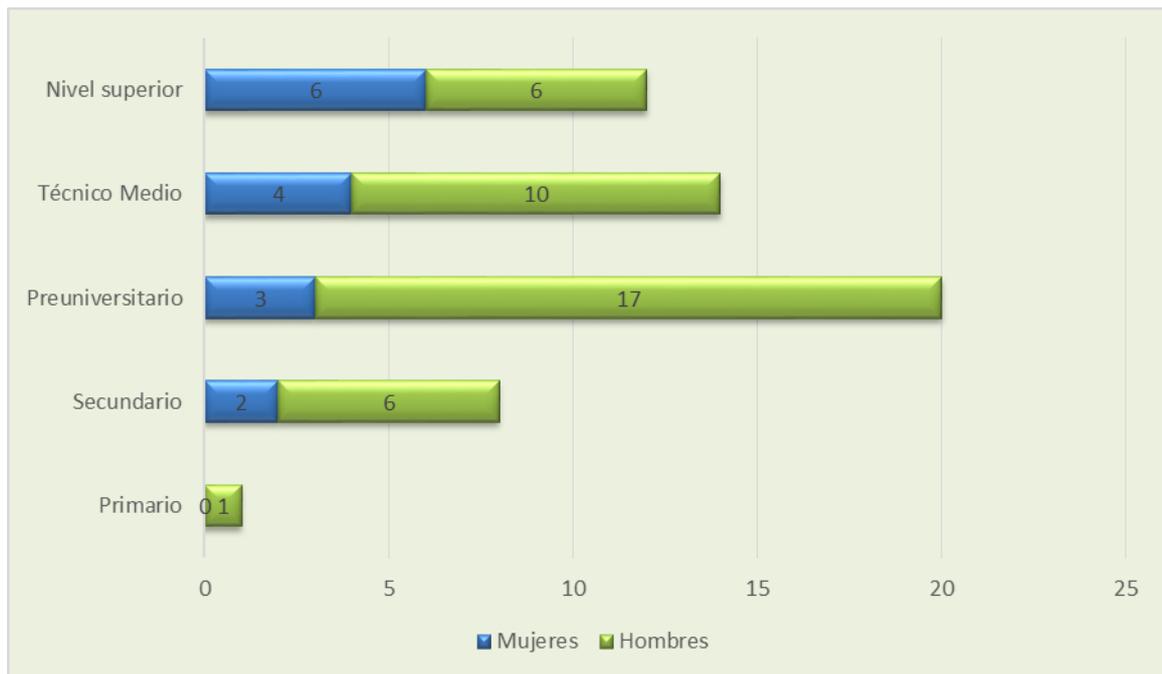


Gráfico 4

Anexo 7. Composición por edades

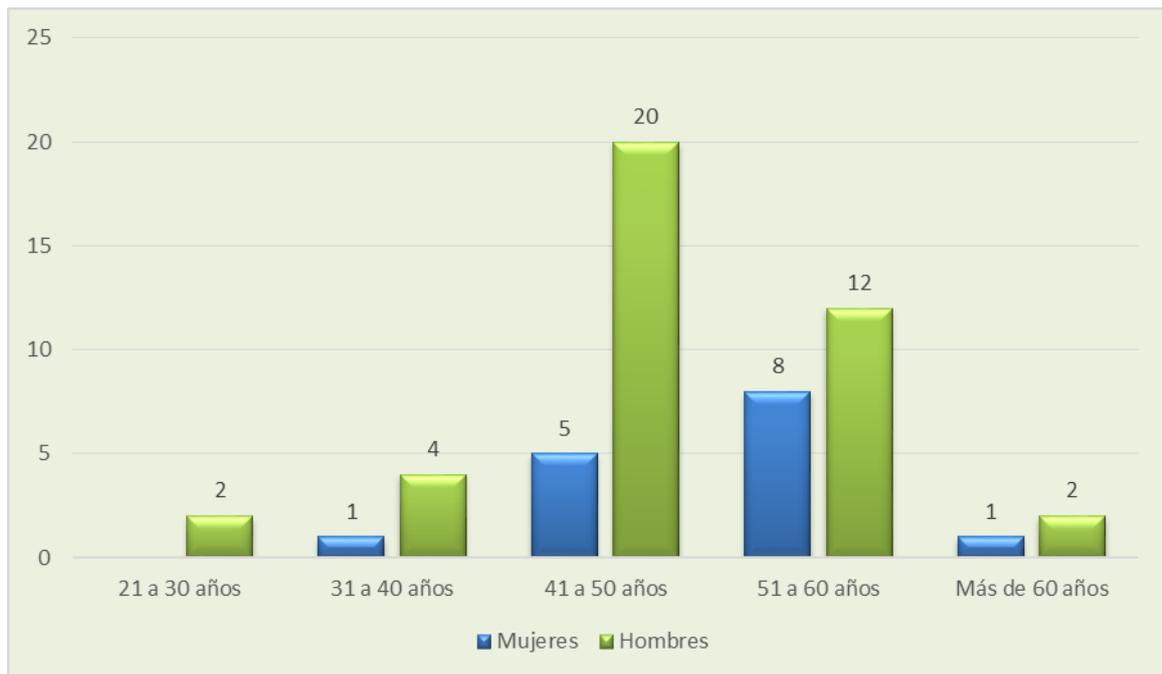


Gráfico 5

Anexo 8. Pirámide de edades

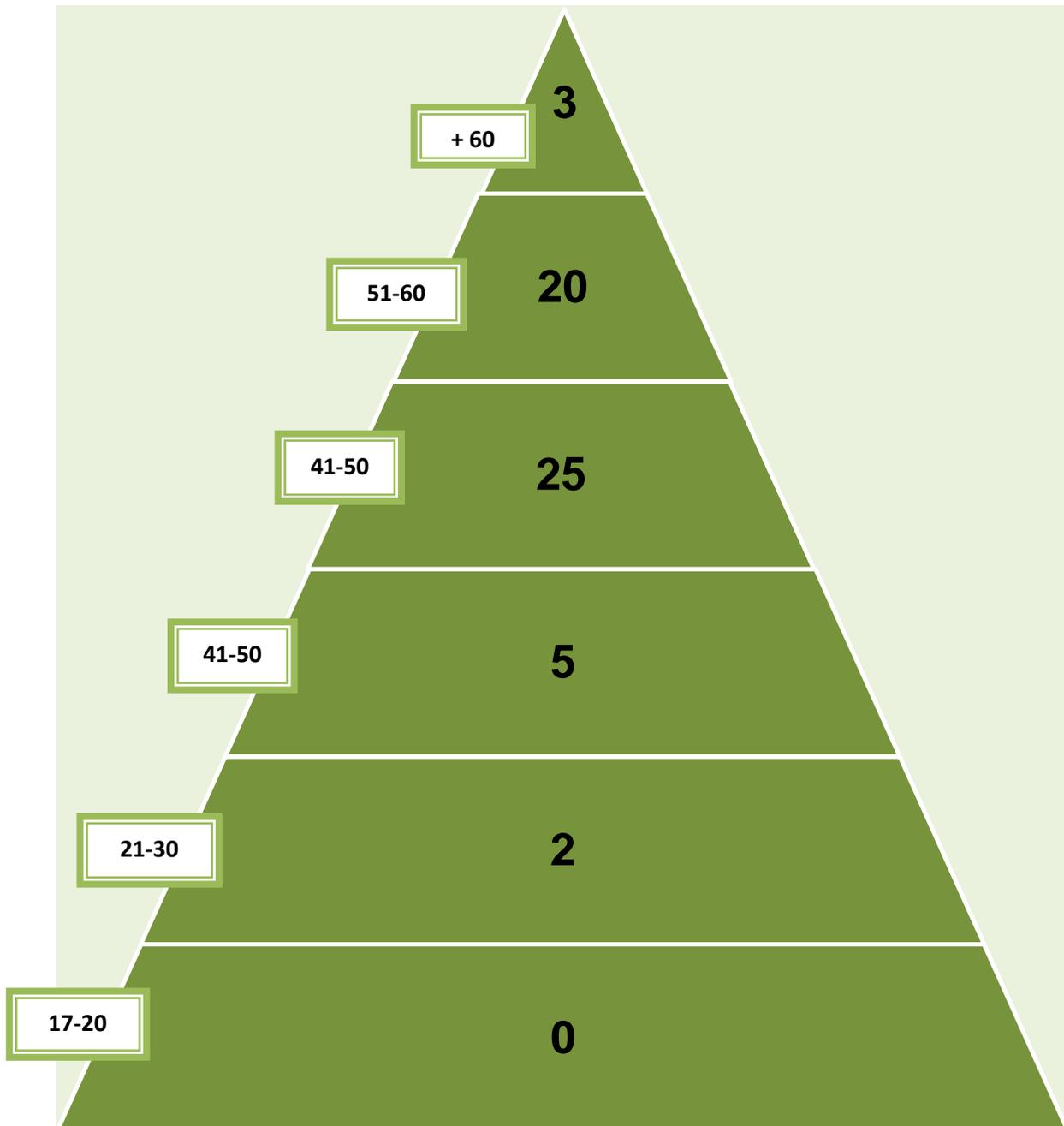


Figura 2

Anexo 9. Por antigüedad

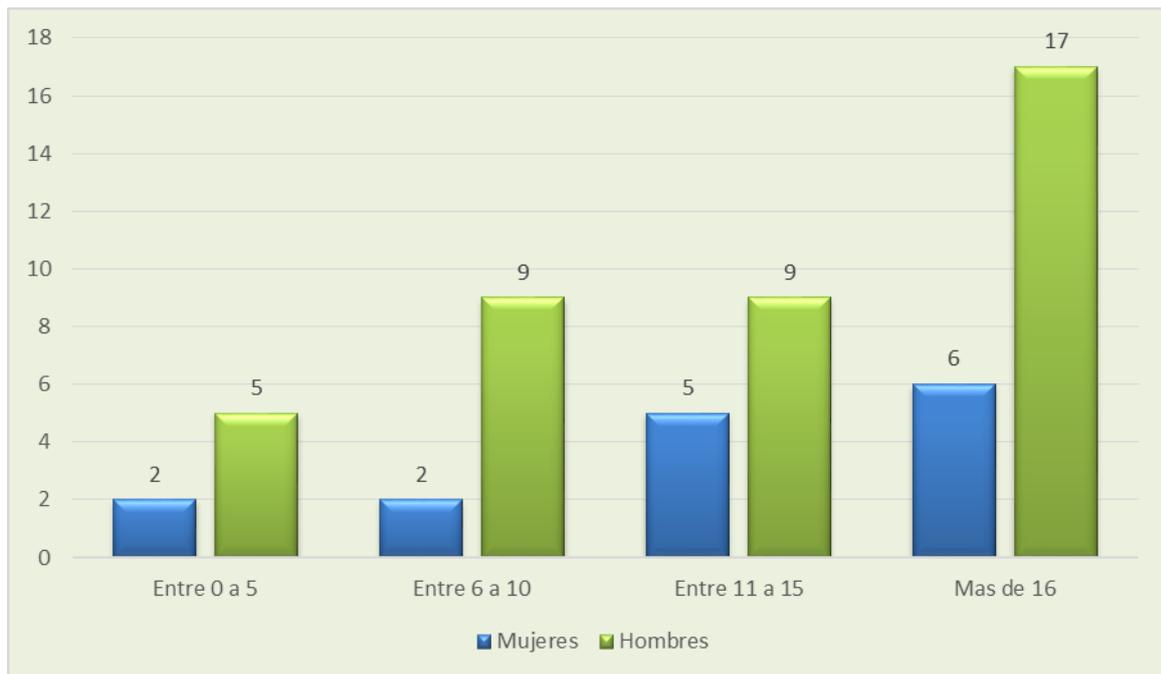


Gráfico 6

Anexo 10 Cantidad de profesionales por departamentos.

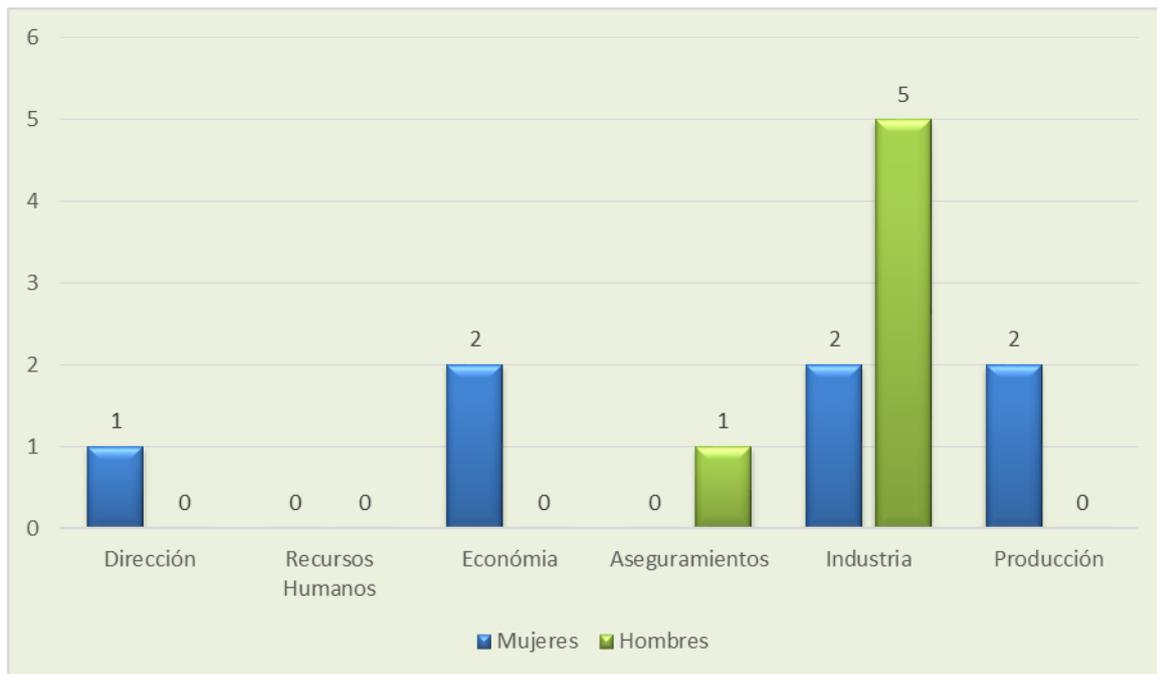


Gráfico 7

Anexo 11. Implicación en el proceso productivo.

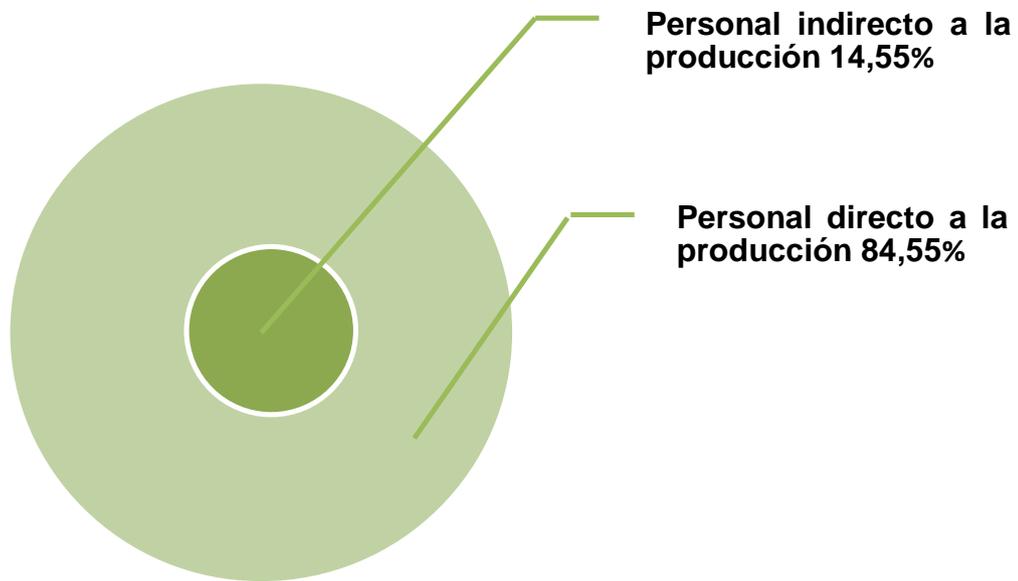


Gráfico 8



Anexo 12. Encuesta para determinar el coeficiente de competencia de los expertos

Estimado colega:

Usted ha sido seleccionado como un posible experto acerca de la relevancia del tema “Análisis de la Fluctuación Laboral”, sobre el cual se aplicará una metodología para el análisis de las causas que generan la excesiva inestabilidad de la fuerza de trabajo en la empresa y se formularán estrategias que contribuyan a su reducción. Antes de completar la encuesta de criterio de expertos, quisiéramos determinar su competencia en el área antes mencionada de modo tal que pudiéramos reforzar la validez del instrumento de investigación. Agradecemos que dentro de sus múltiples tareas haya dedicado tiempo a responder las encuestas y ayudar a completar, de este modo, nuestro estudio.

Datos generales del encuestado

Nombre y Apellidos:

¿Ocupa algún cargo? Sí — No —

En caso de sí, diga cuál es.

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

Fluctuación Laboral. Observe que en la escala que presentamos, su conocimiento acerca del tema va de 1 a 10.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	-----------

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

Fuentes de Argumentación	ALTO	MEDIO	BAJO
Mis propios análisis teóricos.			
Mi propia experiencia como trabajador.			
Trabajos de autores nacionales			
Trabajos de autores extranjeros			
Su conocimiento del estado actual del problema en la empresa.			
Su conocimiento del estado actual del problema a nivel nacional			



Anexo 13. Procesamiento de los datos según los expertos

EXPERTO							
#	G.C.I.	F1	F2	F3	F4	F5	F6
1	9	2	1	2	3	2	3
2	9	3	1	3	3	2	3
3	10	3	1	3	3	2	2
4	7	3	1	3	3	3	3
5	9	3	1	3	3	2	3
6	8	3	1	3	3	3	3
7	8	3	1	3	3	3	3
8	8	3	1	3	3	3	3
9	10	3	1	3	3	2	3

Leyenda:

G.C.I: Grado de competencia e información, escala 1 al 10

F1; F2... Fn: Fuentes de argumentación

Valores: 1 Alto; 2 Medio; 3 Bajo

Anexo 14. Resultado del método de experto

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

Cantidad de expertos con competencia alta: 5

Cantidad de expertos con competencia media: 4

Cantidad de expertos con competencia baja: -

Leyenda:

Kc: es el coeficiente de Conocimiento

Ka: es el coeficiente de Argumentación

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

Donde los niveles de competencia se clasifican en:

-Alta: $0,8 \leq K < 1,0$

-Media: $0,5 \leq K < 0,8$

-Bajo: $K < 0,5$



k) ___ Malas condiciones de trabajo.

l) ___ Alto nivel de fluctuación.

m) ___ No se estimula a los trabajadores de forma moral y material.

o) ___ Hay un bajo nivel de desarrollo en la empresa.

Muchas gracias por su tiempo y cooperación



Anexo 16. Matriz de juicio

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



Anexo 17. Nivel de concordancia

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



Anexo 18. Diagrama de Ishikawa

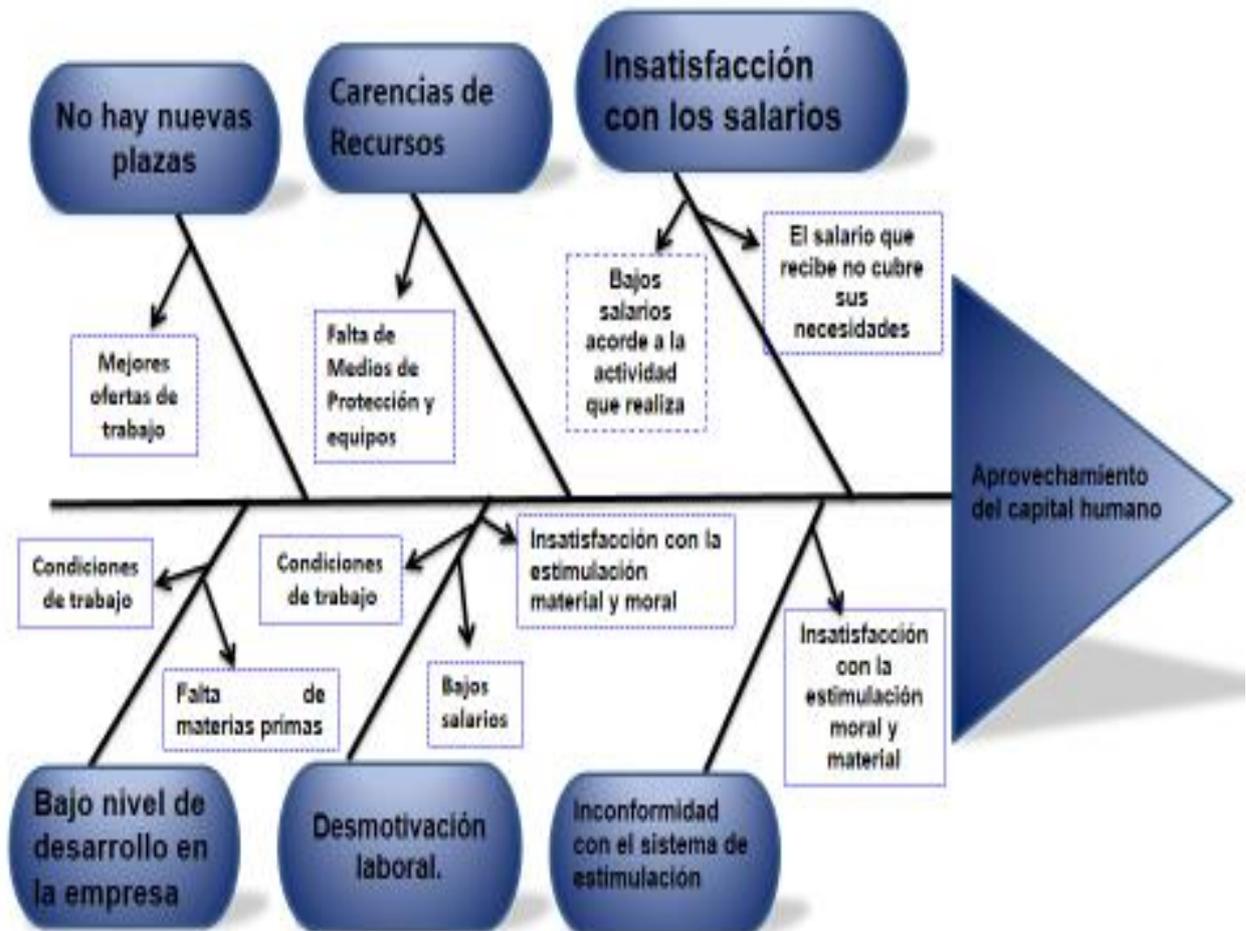


Figura 3



Anexo 19. Indicadores de salario 2019

Indicadores	U M	Real año anterior	Plan año analizado	Real año analizado	Cumplimiento del Plan		Dinámica	
					%	Valor	%	Valor
Producción de Bienes y servicios	P	3510432,03	2547882,0 2	4594749,8 5	180,3 4	2046867,8 3	130,8 9	1084317,8 2
Valor agregado	P	2058329,54	893645,82	2397517,0 9	268,2 8	1503871,2 7	116,4 8	339187,55
Promedio de trabajadores	U N O	44,00	57,00	48,00	84,21	(9,00)	109,0 9	4,00
Fondo de salario	P	30150,34	120932,88	68211,18	56,40	(52721,70)	226,2 4	38060,84
Productividad	P	46780,22	15678,00	49948,27	318,5 9	34270,27	106,7 7	3168,05
Salario Medio	P	685,24	2121,63	1421,07	66,98	(700,56)	207,3 8	735,83
Gasto/salario por peso de valor de agregado	P	0,0146	0,1353	0,0285	21,06	(0,1068)	195,2 1	0,0139
Correlación SM /PT	P	0,16	0,98	0,18	18,37	(0,80)	112,5 0	0,02



a) Valor agregado Bruto

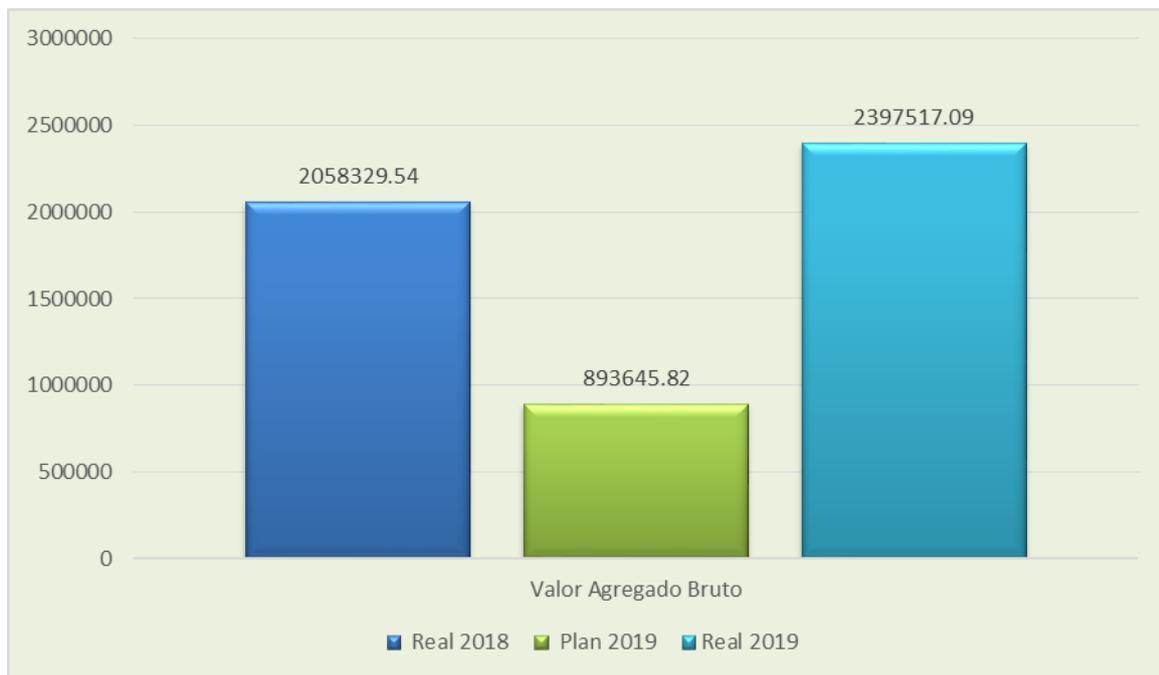


Gráfico 9



b) Productividad



Gráfico 10

c) Correlación salario medio – productividad

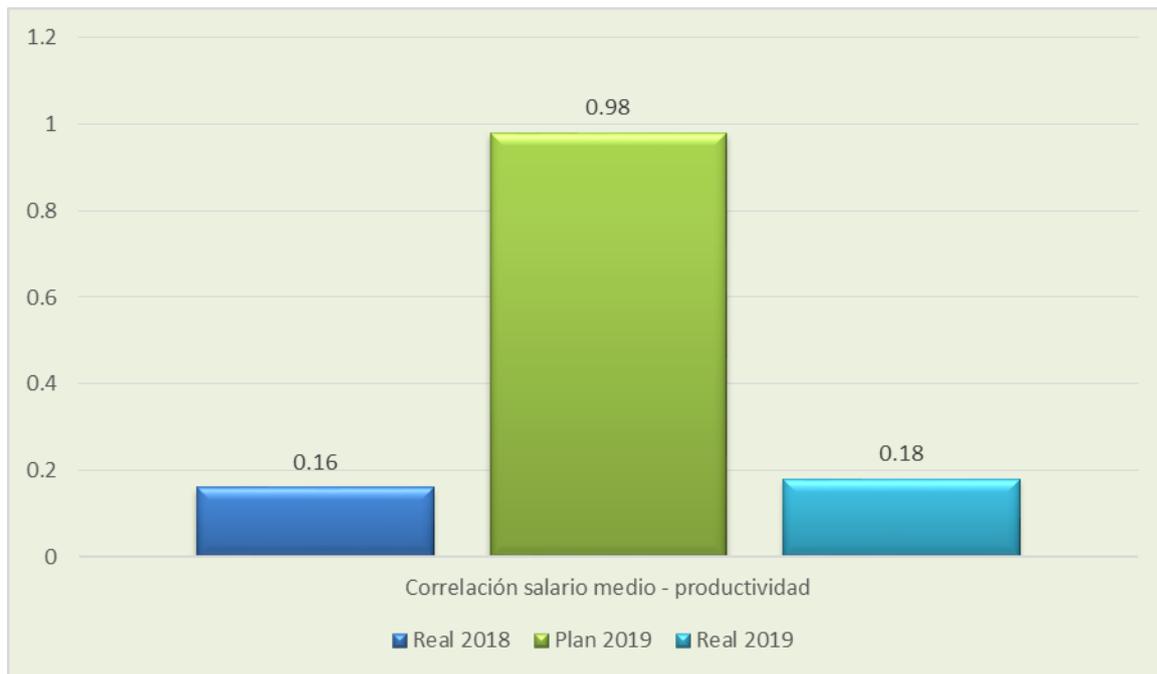


Gráfico 11



d) Gasto de salario por peso de valor agregado

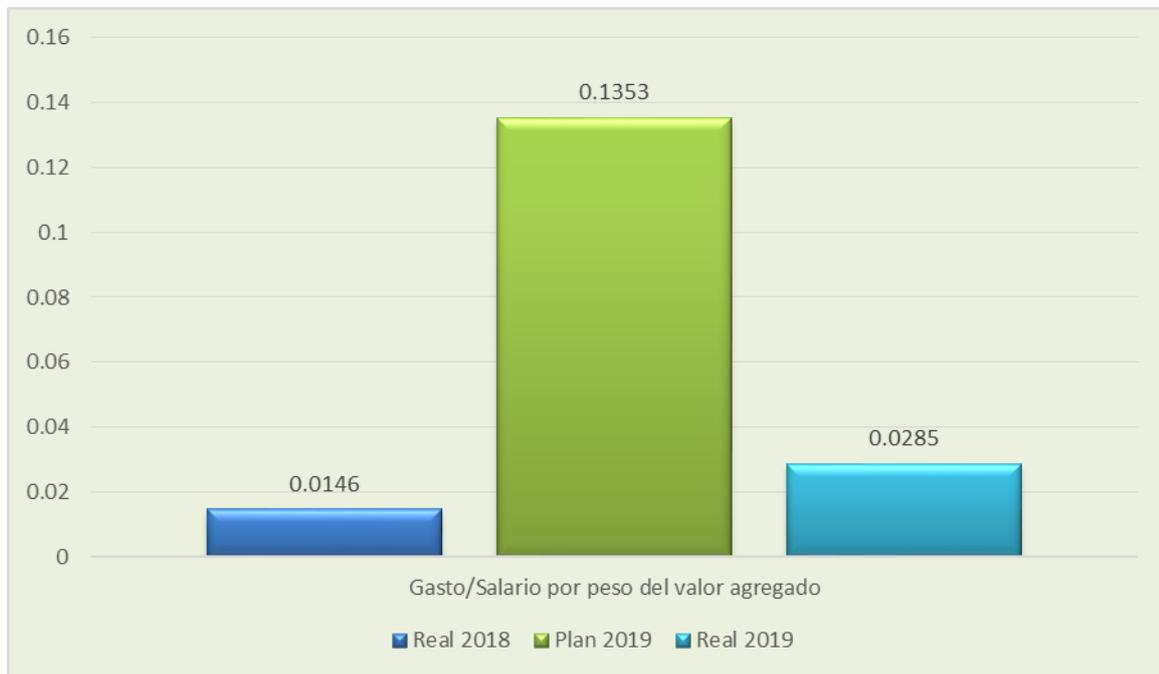


Gráfico 12

Anexo 20. Indicadores de salario 2020

Indicadores	U M	Real año anterior	Plan año analizado	Real año analizado	Cumplimiento del Plan		Dinámica	
					%	Valor	%	Valor
Producción de Bienes y servicios	P	4594749,85	3127472,00	4126060,52	131,93	998588,52	89,8	(468689,33)
Valor agregado	P	2397517,09	1065355,97	2110751,79	198,13	1045395,82	88,04	(286765,30)
Promedio de trabajadores	U N O	48	55	49	89,09	(6,00)	102,08	1,00
Fondo de salario	P	68211,18	113110,92	130150,64	115,06	17039,72	190,81	61939,46
Productividad	P	49948,27	19370,11	43076,57	222,39	23706,46	86,24	(6871,70)
Salario Medio	P	121,07	2056,56	2656,14	129,15	599,58	186,91	1235,07
Gasto/salario por peso de valor de agregado	P	0,0285	0,11	0,06	54,55	(0,05)	210,53	0,0315
Correlación SM /PT	P	0,18	0,97	0,58	59,79	(0,39)	322,22	0,40



a) Valor agregado Bruto

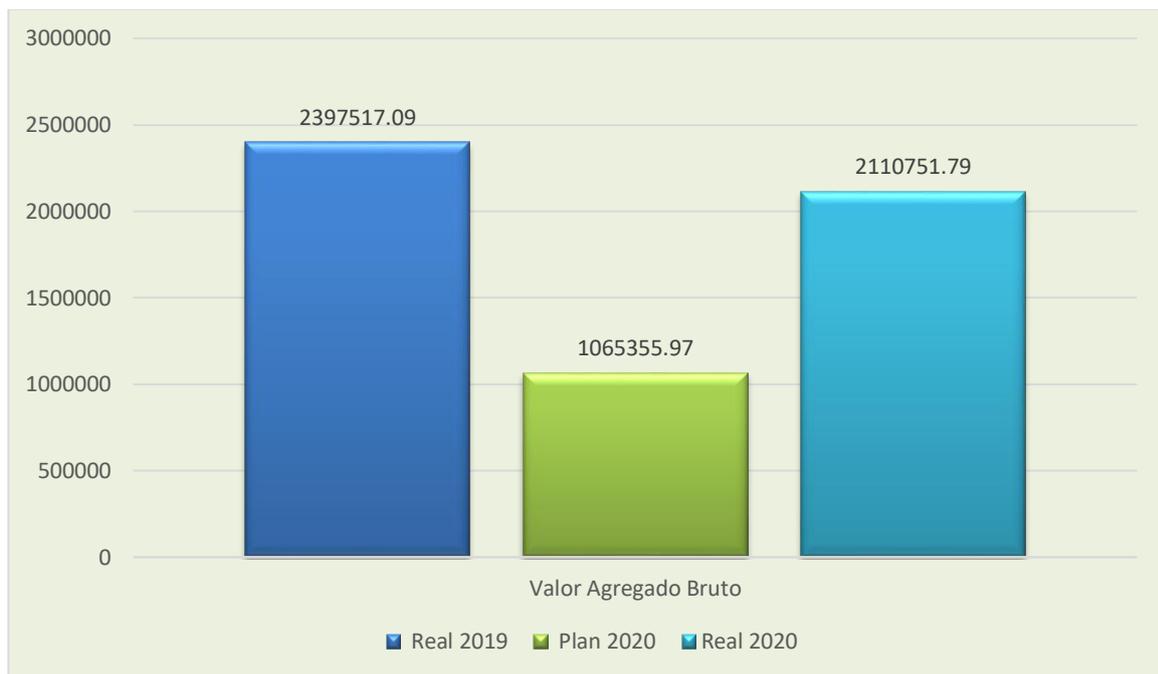


Gráfico 13

b) Productividad

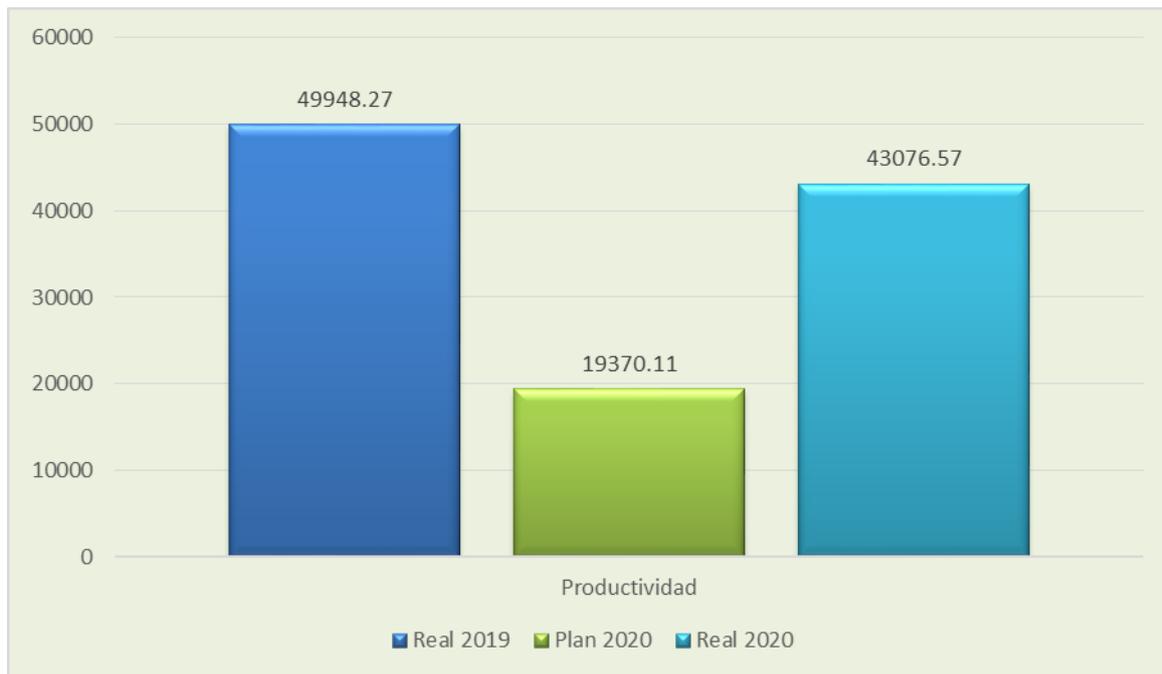


Gráfico 14



c) Correlación salario medio – productividad

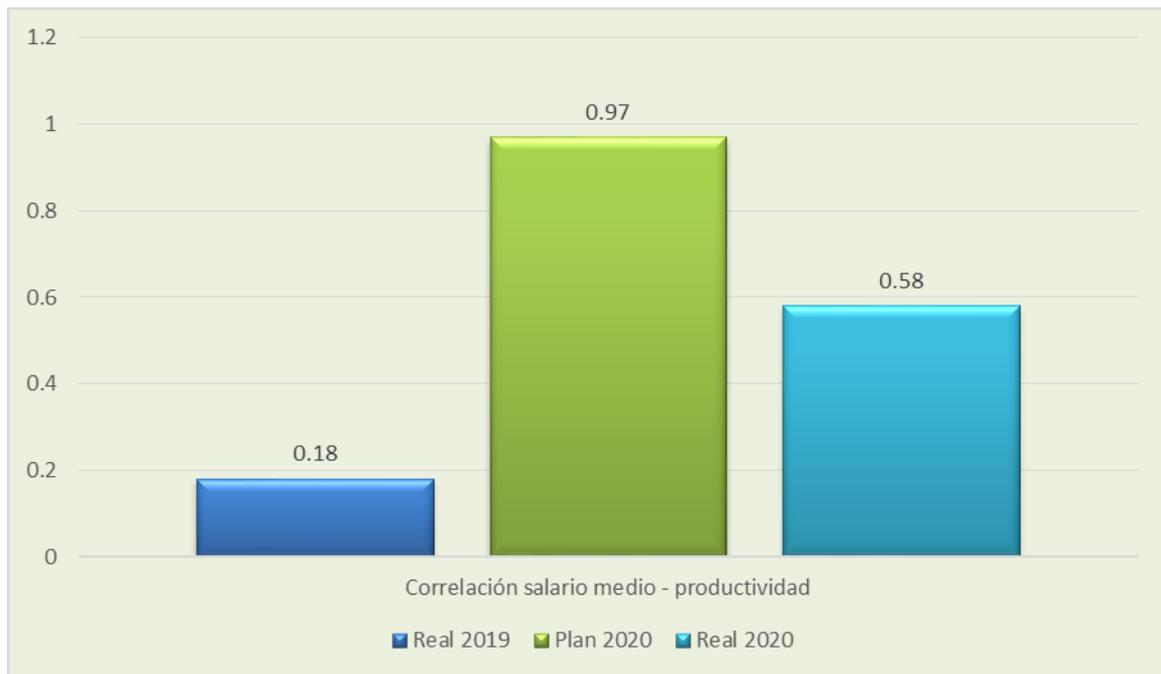


Gráfico 15



d) Gasto de salario por peso de valor agregado

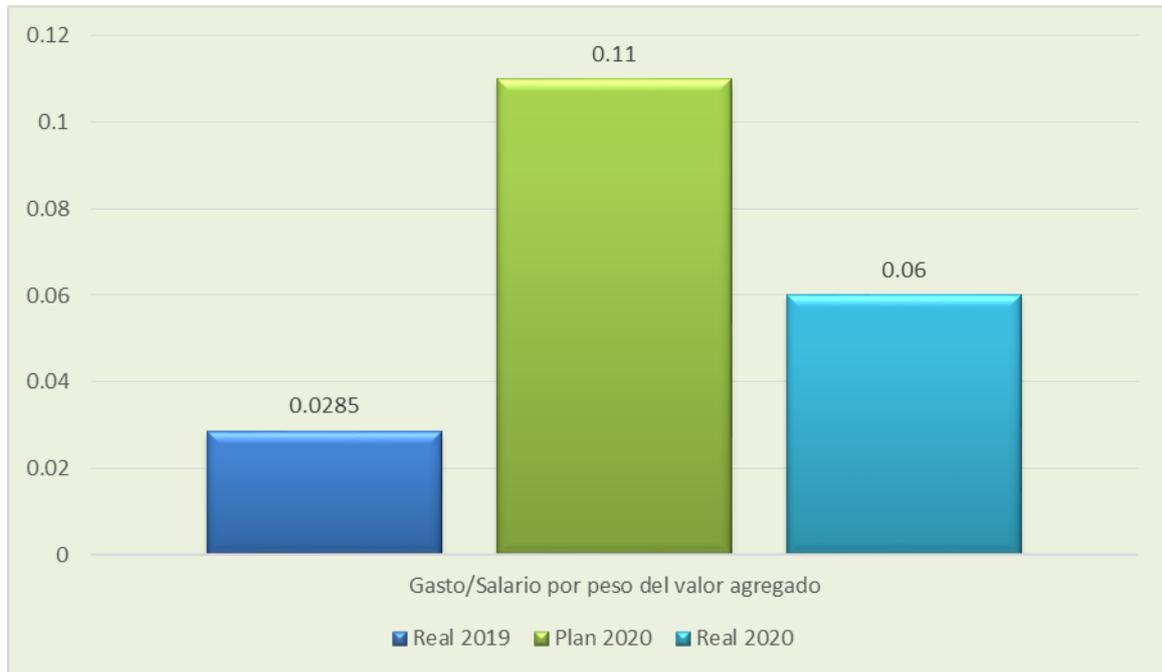


Gráfico 16

Anexo 21. Indicadores del Fondo de Tiempo Laboral (HD)

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



Anexo 22. Tamaño de la muestra

$$4p*q*N$$

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

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

Donde:

n: tamaño de la muestra

N: tamaño de la población

d: error máximo permisible

p: probabilidad de éxito

q: (1-p)

Adaptada a este caso los valores serán:

n: ? N: 307 d: 0,1 p: 0,5 q: 0,5 α : 0,05

Sustituyendo los valores en la expresión estadística quedaría:

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



Anexo 23. Encuesta para la evaluación de la satisfacción laboral

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

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

A continuación debe usted contestar a los siguientes datos.

Esta información es muy importante para lograr que los resultados de la encuesta sean útiles. Nunca se utilizará esta información para identificar a un individuo. Si todavía después de darle esta garantía, usted se siente incómodo al contestar cualquiera de estas preguntas, déjelas en blanco. Escoja una respuesta

I. Datos generales.

- Sexo

a) Mujer _____ b) Hombre _____

- Edad:

a) Menos de 18____ b) Entre 18 a 23____ c) Entre 24 a 30_____

d) Entre 31 a 50____ e) Entre 51 a 60____ f) Mayor de 60 años_____

- Categoría ocupacional

a) Cuadro____ b) Técnicos_____ c) Administrativos _____

d) Personal de servicio____ e) Obrero_____

- Antigüedad

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

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



g) Más de 10 años____

II. En cuanto a la variable satisfacción laboral se refiere (marque con una X)

PREGUNTAS

No	PREGUNTAS	1	2	3	4	5
		MM	M	R	B	E
1	¿Se siente satisfecho con el trabajo que realiza?					
2	¿Se siente motivado hacia su trabajo?					
3	¿Tiene posibilidad de decidir cómo y cuándo debe realizar su trabajo?					
4	¿El contenido de su trabajo le permite variar de actividad?					
5	¿Considera que sus jefes son calificados y dirigen correctamente?					
6	¿Existen buenas relaciones de trabajo en el colectivo?					
7	¿El salario que recibe por su trabajo, le permite satisfacer sus necesidades personales?					
8	¿Su salario está de acuerdo con la actividad que realiza?					
9	¿Cuándo plantea un criterio es escuchado por la dirección?					
10	¿El ambiente de trabajo le ofrece seguridad, las áreas están debidamente protegidas?					
11	¿La comunicación en su área la considera?					



Anexo 24. Resultados del software Spss

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



Anexo 25. Nivel de fiabilidad según el software SPSS de la encuesta sobre la satisfacción laboral

Estadísticos descriptivos

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



Análisis de fiabilidad**Escala: todas las variables**

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

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de	N de
Cronbach	elementos
0,748	11



Anexo 26. Encuesta sobre Necesidades.

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

Muchas gracias por su colaboración.

Edad: _____ Sexo: _____

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

AFIRMACIONES	1	2	3	4	5
Me gusta descansar y sentirme seguro					
Lo más importante es la seguridad de mis seres queridos					
Me gusta estar protegido contra cualquier peligro					
Me gusta los grandes retos y destacarme					
Me gusta sentirme bien alimentado					
Me gusta agradecerles a los demás					
Me gusta ante todo satisfacer mis necesidades					
Me gusta ante todo satisfacer mis necesidades corporales (sed, hambre, sexo).					
Me gusta que no me afecte nada, ni material ni emocionalmente.					
Tiendo a establecer relaciones estrechas con mis compañeros de trabajo.					
Me gusta establecer metas realistas y alcanzarlas					
Me gusta que reconozcan mi trabajo.					
Me gusta formar partes de grupos y organizaciones.					
Me agrada la satisfacción de terminar una actividad difícil.					



Me gustaría ocupar una posición relevante en mi trabajo					
Me gusta que tomen en cuenta mis sugerencias					

Leyenda:

Totalmente en desacuerdo 1, 2,3

Totalmente de acuerdo 4 y 5



Anexo 27. Teoría de Maslow

Clave de procesamiento:

Teoría de Maslow

Necesidades	Preguntas
Fisiológicas	1 , 5 y 7
Seguridad	2 , 3 y 8
Social o afiliación	6 , 9 y 12
Estima	11, 14 y 15
Autorrealización	4 , 10 y 13

Teoría de Alderfer

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



Anexo 28. Resultados del software Spss

Variables	Clasificación por puntos					
	3	%	4	%	5	%
Necesidades	4	11,1	3	8,3	29	80,6
Seguridad	0	0,0	5	13,9	31	86,1
Relaciones	4	11,1	12	33,3	20	55,6
Reconocimiento	20	55,6	4	11,1	12	33,3
Autorrealización	22	61,1	3	8,3	11	30,6



Anexo 29. Nivel de fiabilidad según el software SPSS de la encuesta sobre necesidad

Estadísticos descriptivos

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

-Análisis de fiabilidad

Escala: todas las variables



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

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de	N de
Cronbach	elementos
.693	5



Anexo 30. Encuesta sobre Clima Laboral

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

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

Muchas Gracias, por su colaboración.



Anexo 31. Clave para evaluar la pregunta del clima

Clave para evaluar las preguntas del clima laboral

Total de preguntas = 13

Subvariables que se analizan

1. Liderazgo

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

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

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

Para evaluar de bien = Debe tener entre 7- 9 respuestas correctas

Para evaluar de regular = Debe tener entre 5 a 6 respuestas correctas

Para evaluar de mal = Debe tener 4 o menos respuestas correctas

2. Reciprocidad

Abarca las preguntas 10, 11, 12, 13.

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

V, F, V, V,

Para evaluar de bien = Debe tener 4 respuestas correctas.

Para evaluar de regular = Debe tener 3 respuestas correctas

Para evaluar de mal = Debe tener 2 o menos correctas

Para evaluar general

Bien = 4 puntos

Regular = 3 puntos

Mal = 2 puntos

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



Anexo 32. Resultados del software SPSS

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

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



Anexo 33. Nivel de fiabilidad según el software SPSS de la encuesta del clima laboral

Estadísticos descriptivos

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

Escala: todas las variables

Análisis de fiabilidad

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

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de	N de
Cronbach	elementos
.798	6



Anexo 34. Encuesta de identificación de Conflictos Inter-grupales.

Compañero(a):

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

I. A continuación proponemos una serie de elementos, para que marque con una X los que usted considera que están propiciando la aparición de conflictos intergrupales en su grupo de trabajo y en qué medida afecta los resultados. Teniendo en consideración que se le asignen valores entre 1 – 4, donde:

1. Afecta muy poco.

2. Afecta poco

3. Afecta en alguna medida.

4. Afecta mucho

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



- El color de la piel. 1----- 2----- 3----- 4-----
- El sexo. 1----- 2----- 3----- 4-----

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

- Jefe –Subordinado_____
- Subordinado-Subordinado_____
- Ambos_____.

Muchas gracias por su colaboración.



Anexo 35. Resultados del software Spss

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



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



Anexo 36. Nivel de fiabilidad según el software SPSS de la encuesta del conflicto laboral

Estadísticos descriptivos

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.
Cómo afecta las diferencias de personalidad?	36	1	4	1,333	0,6761
Cómo afecta el grado de motivación hacia su trabajo?	36	1	4	3,361	10,731
Cómo afecta la comunicación que se emplea en su trabajo?	36	1	4	1,667	0,9856
Cómo afecta la forma en que se dirige en su trabajo?	36	1	3	1,417	0,77
Cómo afecta la participación en la toma de decisiones en su trabajo?	36	1	4	2,278	0,9137
Cómo afecta las relaciones entre compañeros en su trabajo?	36	1	3	1,25	0,5
Cómo afecta la cultura de la empresa en su trabajo?	36	1	3	1,222	0,5404
Cómo afecta la manera en que se organiza su empresa en su trabajo?	36	1	4	1,639	0,9305
Cómo afecta el sistema de estimulación empleado en su trabajo?	36	3	4	3,889	0,3187
Cómo afecta la distribución de los recursos escasos en su trabajo?	36	1	4	2,5	0,7746
Cómo afecta las creencias religiosas en su trabajo?	36	1	2	1,111	0,3187
Cómo afecta la edad de las personas en su trabajo?	36	1	4	1,75	0,9063



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

Análisis de fiabilidad

Escala: todas las variables

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

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,909	17



Anexo 37. Matriz de factores internos (MEFI)

N.	Factores internos claves	Ponderación	Clasificación	Resultado ponderado
F1	Predominio del personal directo	0.06	3	0.18
F2	Índice de jerarquización	0.05	4	0.20
F3	Estructura organizativa	0.05	4	0.20
F4	Buenas relaciones del colectivo de trabajo	0.07	3	0.21
F5	Capital humano dispuesto a superarse	0.09	4	0.36
D1	Falta de completamiento de la plantilla	0.09	2	0.18
D2	Personal envejecido	0.09	1	0.09
D3	Salarios y estimulación	0.15	1	0.15
D4	Motivación y satisfacción Laboral	0.10	1	0.10
D5	Condiciones de trabajo	0.07	2	0.14
D6	Déficit de profesionales	0.07	2	0.14
D7	Recursos materiales y equipos	0.06	1	0.06
D8	Bajo aprovechamiento de la jornada laboral	0.05	1	0.05
	Total	$\Sigma=1$		2.06



Anexo 38. Matriz de Evaluación de los Factores Externos.

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



Anexo 39. Matriz DAFO

Factores	Oportunidades	Amenazas
Internos Claves	1.Capacitación del personal 2.Empresa única en la provincia 3.Desarrollo de técnicas en la gestión del capital humano en el país 4.Organismo priorizado	1. Sector no estatal 2. Envejecimiento poblacional 3. Clientes fijos 4. Recrudescimiento del bloqueo 5. Situación epidemiológica 6. Crisis económica mundial
Fortalezas	Estrategias ofensivas (FO)	Estrategias defensivas (FA)
1.Predominio del personal directo 2.Índice de jerarquización 3.Estructura organizativa 4.Buenas relaciones del colectivo laboral. 5.Capital humano dispuesto a superarse	-Aprovechar los centros de capacitación para incrementar la superación de los trabajadores. -Mantener un bajo índice de jerarquización para evitar la distorsión de las informaciones y mejorar la comunicación entre los jefes y sus subordinados. -Potenciar las ventajas de la implementación del sistema de gestión integrado y aprovechar los nuevos conocimientos e información de la gestión del capital humano.	-Promover acciones que incentiven la satisfacción y motivación del personal para evitar la fluctuación laboral hacia el sector no estatal. -Desarrollar acciones atractivas para captar personal joven a la empresa. -Aprovechar la organización de la empresa para crear un espacio dedicado a la innovación y no depender de las importaciones de recursos en el extranjero. -Utilizar el bajo índice de jerarquización para plantear a la dirección la necesidad de comercializar con nuevos clientes.
Debilidades	Estrategias adaptativas (DO)	Estrategias de supervivencia (DA)
1.Falta de completamiento de la plantilla 2. Personal envejecido 3. Salarios y estimulación 4.Motivación y satisfacción	-Gestionar con los centros politécnicos o universidades, el reclutamiento de la fuerza más joven hacia la organización. -Aplicar acciones que permitan introducir las nuevas tecnologías	-Perfeccionar los métodos y técnicas correspondientes a los sistemas de pago y estimulación, a partir de la ejecución de un sistema de pago según resultados de cada trabajador.



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



Anexo 40. Matriz Interna - Externa.

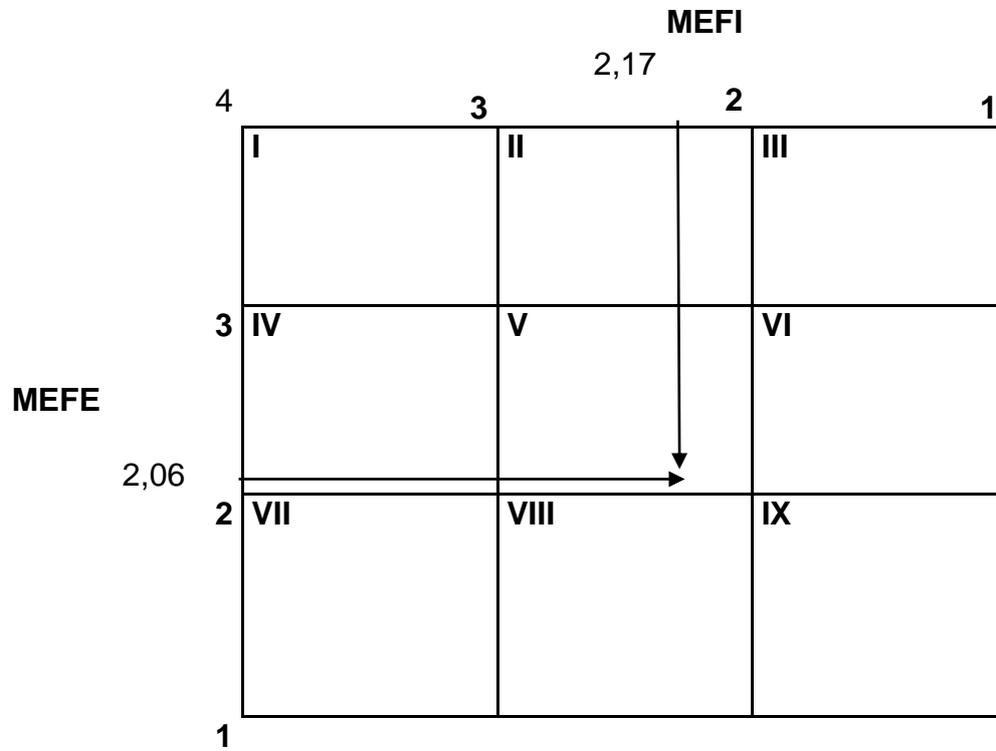


Figura 4

Anexo 42. Formulario base para los cálculos realizados en el trabajo.

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

Donde:

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

- **Porcentaje de Personal Indirecto** = $(\text{Total Personal Indirecto} / \text{Total Plantilla}) * 100$
- **Índice Personal Productivo** = $\text{Total de Personal Directo} / \text{Total Personal Indirecto}$
- **Índice de jerarquización** = $(\text{Total de Mandos} / \text{Total Plantilla}) * 100$
- **Productividad del Trabajo** = $\text{Valor Agregado} / \text{Promedio de Trabajadores}$
- **Valor Agregado Bruto** = $\text{Margen Comercial} - (\text{Gasto de Materiales} + \text{Servicios Comprados})$
- **Salario Medio** = $\text{Fondo de Salario} / \text{Promedio de trabajadores}$
- **K** = $\text{Índice de variación del Salario Medio} / \text{Índice de variación de la productividad}$

K: Coeficiente de correlación Salario Medio – Productividad

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

Agregado Bruto

Z al cuadrado: distribución normal

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

Donde:

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

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

Donde:

FU: Fondo de tiempo utilizado

FM: Fondo de tiempo máximo utilizable

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

Donde:

FNU: Fondo de tiempo no utilizado

FM: Fondo de tiempo máximo utilizable



- **Índice de ausentismo** = (Enfermedad +Autorizaciones Administrativas +Ausencias Injustificadas) / FM * 100
- **Coeficiente de turno:**
Coeficiente de trabajo / turno= Suma de los hombres días trabajados en todos los turnos /Hombres-días trabajado en el turno mayor.
- **Coeficiente de aprovechamiento del turno:**
Coeficiente de aprovechamiento del régimen de turno= Coeficiente de trabajo por turno / Cantidad de turnos.
- **Coeficiente de continuidad:**
Coeficiente de continuidad = Hombres – días en el turno mayor /Hombres - días con el total aprovechamiento.
- **Por ciento de incremento de la productividad del trabajo:**

$$\% PT = \frac{\text{Incremento PT} * 100}{(\% \text{ Incremento de PT} + \% \text{ Incremento T})}$$
 PT: productividad del trabajo
 T: promedio de trabajadores

