

FACULTAD
CIENCIAS EMPRESARIALES
Y ADMINISTRACIÓN

DPTO. ECONOMÍA

APROVECHAMIENTO DEL CAPITAL HUMANO EN LA UEB 110 de TABACO ROBERTO TERUEL SOA DE LA EMPRESA TABACOS DE HOLGUÍN.

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

Autora: Yaylene Hernández Infante

Tutora: MSc. Ángela Mérida Mingarro

Holguín 2021



AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios por darme la oportunidad de cumplir mis metas.

A mis padres por su amor y apoyo infinito.

A mi esposo por su amor y apoyo incondicional.

A mi tutora Angela Merida Mingarro por su paciencia y apoyo en la realización de este trabajo.

A todos los profesores que con su dedicación y amor han transmitido lo mejor de sus conocimientos para poder formarme.

A todos mis amigos a quienes llevo en mi corazón.

A los trabajadores de la UEB 110 de Tabaco Roberto Teruel Soa que hicieron posible la culminación de mis estudios y la realización de esta investigación.

DEDICATORIA

A mi hijo querido por el cual siempre seguiré adelante.

A mis padres por haber estado siempre conmigo, apoyándome en todo momento y que jamás permitieron que me diera por vencida.

A mi esposo por darme su apoyo y amor en todo momento.

A mis profesores durante todos los años de estudio han hecho de mí, una persona más preparada.

A mi amistades y a mi familia de manera general por brindarme su apoyo incondicional.

PENSAMIENTO

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

Fidel Castro Ruz



RESUMEN

El presente Trabajo de Diploma titulado Análisis del Aprovechamiento del Capital Humano en La UEB 110 de Tabaco Roberto Teruel Soa de Holguín tiene como objetivo identificar las causas que generan la disminución del aprovechamiento del capital humano y diseñar estrategias para su incremento. Para el logro del objetivo propuesto se requirió la utilización de métodos teóricos y empíricos, entre los que se encuentran: el histórico-lógico, análisis y síntesis, inducción-deducción, criterio de expertos y encuestas. Como resultado del procedimiento aplicado se detectaron las principales causas que generan una disminución del aprovechamiento del capital humano en la organización, entre las que se enmarcan: el salario no se corresponde con el esfuerzo realizado, deficientes condiciones de trabajo, inconformidad con el sistema de estimulación, mala actitud ante el trabajo, desmotivación laboral, mala selección del personal, entre otras.

Se elaboró la matriz DAFO y se trazaron estrategias de supervivencia, teniendo en cuenta que el área de recursos humanos se sitúa en el cuadrante DA debido a que posee una situación interna y externa desfavorable. Se concluyó con la elaboración de la Matriz Interna - Externa ubicándose en el cuadrante V que sugiere estrategias de resistencia. Una vez concluido el análisis se arribó a conclusiones y recomendaciones que permitirán a la UEB mejorar la Gestión del Capital Humano.

INDICE

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I: FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA	4
1.1 El Sistema de Gestión del Capital Humano. Aspectos Fundamentales.....	4
1.2 Aprovechamiento del Capital Humano	7
1.2.1 Indicadores de Trabajo y Salario.....	9
1.2.2 Indicadores de utilización del fondo de tiempo laboral.....	13
1.2.3 Aprovechamiento del régimen de turnos.....	15
1.3. Variables independientes que influyen el aprovechamiento del capital humano.....	16
1.3.1. Satisfacción laboral	16
1.3.2 Motivación laboral	17
1.3.3. Clima laboral.....	22
1.3.4. Conflicto organizacional.....	23
CAPITULO II: PROCEDIMIENTO PARA EL ANÁLISIS DE APROVECHAMIENTO DEL CAPITAL HUMANO Y SU APLICACIÓN EN LA UEB TORCIDO DE TABACO PARA EL CONSUMO NACIONAL ROBERTO TERUEL SOA DE HOLGUÍN.....	25
2.1. Procedimiento para el análisis del aprovechamiento del capital humano.....	25
2.2. Aplicación del procedimiento para el análisis del aprovechamiento del capital humano en La UEB Torcido de Tabaco para el Consumo Nacional Roberto Teruel Soa.	30
CONCLUSIONES	54
RECOMENDACIONES.....	55
REFERENCIA BIBLIOGRAFICA	56
BIBLIOGRAFÍA	57
ANEXOS

INTRODUCCIÓN

La concepción clásica de reducir el capital a su manifestación física entró en quiebra a finales de la década del cincuenta del pasado siglo, con los argumentos expuestos por economistas norteamericanos, a partir de estudios empíricos sobre el crecimiento económico, que dieron inicio a la teoría del Capital Humano. El tema del capital humano se complementó con la cuestión del desarrollo de la gestión de los recursos humanos, esta adquirió especial significación a partir de estudios que ubican a las personas como el factor fundamental del proceso de producción y con ventajas competitivas en la consecución de los objetivos estratégicos de las empresas. En la actualidad es de gran importancia valorar el desempeño del capital humano en cada empresa, ya que de él depende el avance de cada organización desarrollando el trabajo de la productividad de bienes o servicios con la finalidad de satisfacer necesidades para venderlo y obtener su utilidad. Al presentar los Lineamientos de la política económica y social, en los marcos del VIII Congreso del Partido Comunista de Cuba, se realizó una valoración sobre el estado de la economía y los problemas a resolver, teniendo en cuenta los principales acontecimientos y circunstancias de orden interno y externo desde el último congreso. Según el Lineamiento 5: Exigir la actuación ética de los jefes, los trabajadores y las entidades, avanzar en la aplicación de métodos participativos, eficaces e innovadores de dirección, que contribuyan a fortalecer el control interno, a prever y limitar los riesgos, a una seguridad razonable y adecuada rendición de cuentas. El externo se basará, principalmente, en mecanismos económico-financieros, sin excluir los administrativos.

La idoneidad, que no es más que la realización del trabajo con la eficiencia, la calidad y la productividad requerida, es requisito primordial para el trabajador de estos tiempos y la empresa cubana está exigiendo tener un recurso humano con mayor potencial a la hora de desempeñar sus actividades; pero sin embargo hay situaciones que impiden llevar a cabo dichos objetivos, tal es el caso de la UEB 110 Roberto Teruel Soa de Holguín ya que existe falta de motivación de los trabajadores debido a las condiciones de trabajo que tienen, además que el salario no se corresponde con el esfuerzo físico que realizan.

Los instrumentos de trabajo son obsoletos y llevan al atraso de la meta a cumplir. No cuentan con una transportación estable, todo esto provoca una disminución del aprovechamiento del capital humano que va a incidir negativamente en los resultados de la entidad; por cuanto se decidió realizar una investigación científica que lleva por título: “Análisis del aprovechamiento

del capital humano en la UEB 110 de Tabaco Roberto Teruel Soa de Holguín”. Se ha identificado como problema científico. ¿Cuáles son las causas que limitan el Aprovechamiento del capital humano en la UEB 110 de Tabaco para el Consumo Nacional Roberto Teruel Soa?

El **objeto** de la investigación es el Sistema de Gestión del capital humano y como **Campo de Acción** se define 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 110 Roberto Teruel a partir de ellas formular estrategias para su utilización. Para darle solución al problema científico de la investigación se formula la siguiente **Hipótesis**: identificación de las causas que limitan el aprovechamiento del capital humano, aplicando el procedimiento seleccionado, que incluye el criterio de expertos, análisis de los indicadores de trabajo y salario, herramientas matriciales, y encuestas, permitirá diseñar estrategias para su utilización.

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:

- **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.²

- **Hipotético – Deductivo:** para la elaboración de la hipótesis y luego arribar a conclusiones a partir de la misma.
- **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 Empíricos:

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

La relevancia de esta investigación radica en:

- Se aplica un procedimiento que posibilita determinar las causas que limitan el aprovechamiento del capital humano y 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, lo 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 presente investigación está conformada por dos capítulos, en el primero se recoge toda la fundamentación teórica relacionada con este tema y en el segundo se describe el procedimiento para el análisis del aprovechamiento del Capital Humano y su aplicación en la entidad.

CAPÍTULO I: FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

La construcción de la nueva sociedad es un proceso objetivo de profundas transformaciones en la cual adquiere gran importancia la creación de 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. Desde finales del siglo XX y comienzos del XXI se empezó a desarrollar la ciencia y la técnica, aparecieron nuevos descubrimientos los que se aplicaban 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

1.1 El Sistema de Gestión del Capital Humano. Aspectos Fundamentales

La Gestión del Capital Humano (GCH) se ocupa de la utilización óptima de las personas que lo conforman, con un enfoque de apoyo y de integración dirigido hacia el presente, dando por sentado que existe suficiente capital humano en la organización y lo asigna de la mejor forma a los diferentes procesos o actividades, a fin de maximizar su desempeño en las tareas de sus respectivos puestos de trabajo. 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 las características subjetivas del individuo como personalidad: carácter, temperamento, etc. y a su dimensión cognoscitiva: conocimiento, habilidad, destreza, aprendizaje.

El surgimiento y desarrollo del concepto de Capital Humano (CH) está asociado al papel que cada vez más juega la sociedad del conocimiento en el desarrollo económico y social de las naciones. Fue el economista norteamericano Gary Becker el que, desde mediados del siglo pasado, a partir del estudio sociológico realizado por él y Theodore Schultz, que esbozó este término. 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.

La Gestión del Capital Humano debe ser concebida como la integración de varios procesos: captación, selección y contratación del personal, inducción, evaluación del desempeño, capacitación, motivación, remuneración y estimulación, promoción y otros. 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 a través de sus conocimientos.

Elementos del desarrollo del capital humano en Cuba

En el contexto mundial que cada día es más cambiante el capital humano adquiere un significado muy particular. En nuestro país desde la campaña de alfabetización, que fue el punto de partida para formar a un verdadero capital humano; ya que se reconoce el papel de la educación en potenciar la calidad de los mismos, se viene hablando de la importancia de que un trabajador adquiriera un mayor conocimiento de forma integral, esto no quiere decir que un hombre porque esté más capacitado, con una mayor calificación técnica o científica, está en mejores condiciones de aportar más al crecimiento económico, esto es importante, pero también lo son las necesidades de cada humano que sea apreciado como capital de una empresa, dado a que esto ayuda a hacerlo sentir valorado dentro de una organización y 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. El humano, ha evolucionado medianamente en el ámbito de la reflexión teórica con relación a la gestión organizacional, esto es verdadera, lo que motiva a potenciar sus metas trazadas. En Cuba 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 Norma cubana (NC) 3000, 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 cinco 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 Fidel Castro 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. Castro, F. (2011).

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. 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. Dándole continuidad a la decisión de promover y proteger el empleo, aprobándose dentro del marco del VIII Congreso del Partido la actualización de los Lineamientos de la Política Económica y Social de la Revolución para el periodo 2021-2026 y la implantación de la Tarea Ordenamiento como estrategia económica del país para enfrentar la crisis económica actual, que afecta no solo en Cuba, sino al resto del mundo. Además, incrementar la productividad del trabajo, elevar la disciplina y el nivel de motivación del salario y los estímulos y asegurar que las medidas salariales garanticen que cada cual reciba según su trabajo, y que este genere productos y servicios con calidad, pero

también proyectar la formación de fuerza de trabajo calificada en correspondencia con las demandas actuales y el desarrollo del país, para lo cual es preciso corregir las deformaciones que hoy presenta la estructura de la formación de especialistas de nivel superior, técnicos medios y obreros calificados. Hoy más que nunca, Cuba requiere optimizar el capital humano formado por la Revolución y emplear en cada empresa la fuerza laboral necesaria. Donde haga falta un trabajador, no debe haber más; se requiere erradicar el subempleo. No obstante, en nuestro sistema socialista, ningún trabajador sobra, existen posibilidades para que cada persona apta pueda realizar una labor útil a la sociedad. En nuestro país, elevar el aprovechamiento del capital humano no solo es una necesidad sino también una posibilidad al alcance de todos.

1.2 Aprovechamiento del Capital Humano

El capital humano en una empresa es de suma importancia porque es la clave para que esta pueda salir adelante. 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.

Existen autores que consideran que en la definición de capital humano intervienen tres factores: capacidad, comportamiento y esfuerzo.

1. La capacidad incluye tres elementos:

- El conocimiento, que se representa como el contexto intelectual dentro del cual interactúa una persona, aquella parte de la cultura acumulada por la sociedad y que ha sido asimilada en el transcurso de su desarrollo.
- La habilidad, que significa la familiaridad con los medios y métodos para realizar una determinada tarea.
- El talento, que es la facultad innata para realizar una tarea específica, sinónimo de aptitud.

2. El comportamiento como la forma de manifestar la conducta, los valores éticos, las creencias y relaciones ante el mundo.

3. El esfuerzo como la aplicación consciente de los recursos mentales y físicos a un fin concreto, es parte de la ética laboral, promueve, tanto la habilidad, el conocimiento y el talento.

El aprovechamiento óptimo del capital humano en las empresas es visto desde tres dimensiones importantes, cada una con determinados indicadores de imprescindible consideración

DIMENSIONES INDICADORES EMPRESARIAL

- Gestión de los Recursos Humanos.
- Categorización de los trabajadores según su capital humano.
- Determinación de necesidades de capacitación (DNC).
- Puestos de trabajos.
- Mandos de dirección.
- Plan de Capacitación

PERSONAL

- Aspiraciones personales, familiares y laborales.
- Perspectivas generacionales.
- Influencia en la familia a partir del capital humano que posee.
- Historial escolar

SOCIAL

- Entorno comunitario aledaño a la empresa.
- Reconocimiento e influencia social por el capital humano que posee.
- Influencias de la empresa.
- Movilidad.

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

- Deficiente gestión del capital humano de la empresa.

- Inexistencia de la categorización periódica y sistemática del capital humano.
- El Plan de Capacitación de la empresa presenta problemas en su elaboración, planificación, concepción y divulgación.
- Los trabajadores no se sienten tratados como si en realidad fuesen el capital más importante dentro de la empresa.
- Los conocimientos que poseen los trabajadores ni se comprenden ni se emplean.
- Los trabajadores sienten que no se toman en cuenta sus criterios en cuanto los modos de producción o estilos de dirección
- No hay evaluación (diagnóstico) sistemática del capital humano.

Implicaciones sociales que tiene el insuficiente aprovechamiento del capital humano:

- La mayoría de las aspiraciones de los trabajadores se mueven en el orden económico-laboral sin manifestar relación con el capital humano que se posee, aunque en el caso los mandos de dirección se refieren algunas de índole personal y familiar.
- 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.
- El reconocimiento e influencia social debido al capital humano que poseen los trabajadores es desigual en sentido genera.

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.

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 alzados 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.

Valor agregado x 1000

Productividad = -----

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. Norma Cubana: 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. Norma Cubana: 3001. (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, 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 servicios 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 cuarenta y ocho horas diarias y cuatro horas semanales promedio. Morales, A. (2009)

El trabajo por turnos se emplea en cualquier lugar donde la duración diaria de la producción o servicios 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.

1.3. Variables independientes que influyen el aprovechamiento del capital humano

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

1.3.1. Satisfacción laboral

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. La satisfacción laboral es 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, por lo que Robbins, S. (2007), lo define como el conjunto de actitudes generales del individuo hacia su trabajo.

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. Muchas personas están dispuestas 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 (**Anexo 1**) 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 orden 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 definidas con claridad.

Teoría X y Teoría Y

Se dice que la teoría X y Y son un gran aporte para la administración por aumentar la eficiencia de la empresa a través de la organización y de aplicación de principios generales de la administración. Las empresas comprueban que la calidad y el servicio son uno de los factores más importantes para lograr la alta productividad en la misma. Douglas McGregor propuso dos diferentes modos de ver a los seres humanos uno desde la perspectiva tradicional conocida como la teoría X, que sostiene que el trabajo es desagradable para los trabajadores, a quienes se les debe motivar con la fuerza, dinero o reconocimiento y según esta teoría los cuatro supuestos sustentados por los administradores son los siguientes:

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

En contraste con estos puntos de vista negativos acerca de la naturaleza de los seres humanos, se encuentra la teoría Y que es más optimista, para la cual McGregor enumeró cuatro supuestos positivos:

- Los empleados pueden considerar el trabajo tan natural como el descanso o el juego.
- La gente ejercerá auto dirección y autocontrol si está comprometida con los objetivos.
- La persona promedio puede aprender a aceptar e incluso buscar asumir responsabilidades.
- La capacidad de tomar decisiones innovadoras está ampliamente dispersa en toda la población y no necesariamente es patrimonio exclusivo de los que ocupan puestos administrativos.

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

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.

Teoría de los dos factores (motivación-higiene)

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

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

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

La teoría de las necesidades de McClelland

La teoría de las necesidades de McClelland plantea que los individuos adquieren ciertas necesidades de la cultura de una sociedad mediante mensajes que experimentan en la vida. McClelland 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. Un individuo con una alta necesidad de afiliación se identifica por tres características:

1. Un fuerte deseo de aceptación u de afirmación de otros.
2. Una tendencia a conformarse con los deseos y normas de otros, cuando se es presionado por personas cuya amistad se valora.
3. Un interés sincero en los sentimientos de otros.

- **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 el/ellos. Sus manifestaciones pueden ser de tres órdenes:

1. Poder personal: cuando la influencia recae sobre sí mismos.
2. Poder socializado: cuando la influencia proviene de otros.
3. Poder organizacional: cuando la influencia proviene de la organización.

Los individuos con una alta necesidad de poder prefieren la lucha, la competencia y se preocupan mucho por su prestigio y por influir sobre las demás personas, incluso más que por sus resultados.

- **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. Las cuatro características de los individuos con una alta necesidad de logro son:

1. Fuerte deseo de asumir responsabilidad personal por encontrar soluciones a problemas o por desarrollar una tarea.
2. Tendencia a establecer metas de logro moderadamente difíciles y a tomar riesgos calculados.
3. Una preocupación intensa con el logro de las tareas.

Su interés es desarrollarse, destacarse aceptando responsabilidades personales; se distingue, además, por intentar hacer bien las cosas y tener éxito. Buscan el enfrentamiento con problemas, desean retroalimentarse para saber sus resultados y afrontan el triunfo o el fracaso.

1.3.3. Clima laboral

El clima laboral 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. Norma Cubana: 3002. (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

Se define conflicto como el proceso en el cual A realiza un esfuerzo deliberado para desviar los intereses de B mediante alguna forma de bloqueo que dará por resultado la frustración de la consecución de las metas o de la intensificación de los intereses de conflictos (Robbins, página 140, 2007).

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. www.eumed.net M. S., 2011.

- **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 las organizaciones 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.

CAPITULO II: PROCEDIMIENTO PARA EL ANÁLISIS DE APROVECHAMIENTO DEL CAPITAL HUMANO Y SU APLICACIÓN EN LA UEB TORCIDO DE TABACO PARA EL CONSUMO NACIONAL ROBERTO TERUEL SOA DE HOLGUÍN.

Procedimientos elaborados por profesores del Departamento de Economía mediante el cual se evaluará el nivel de aprovechamiento del capital humano en la UEB Torcido de Tabaco Roberto Teruel Soa de Holguín.

2.1. Procedimiento para el análisis del aprovechamiento del capital humano (Anexo 1)

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 del 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.

Paso 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.

Paso 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.

Paso 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 identificarlas 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 profundizarlas 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) (anexo 2)

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:

Paso 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:

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

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 encuestas tales como:

ETAPA IV: FORMULACIÓN DE ESTRATEGIA.

Objetivo:

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 lo cual se recomienda:

- Formular o revisar la misión y visión del área de Capital Humano de la organización
- Realizar el diagnóstico estratégico interno y externo.
- Formular las estrategias a la organización a través del uso de herramientas matriciales.

2.2. Aplicación del procedimiento para el análisis del aprovechamiento del capital humano en La UEB Torcido de Tabaco para el Consumo Nacional Roberto Teruel Soa.

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 un colectivo de autores del departamento de economía y posteriormente a la valoración de los resultados obtenidos.

2.2.1. Etapa 1. Condiciones organizativas y estructurales.

Paso 1: Caracterización de la organización

La Empresa de Tabacos de Holguín, es fundada el 7 de Abril de 1977, con personalidad jurídica propia, por la Resolución 202 del Ministerio de la Industria Alimenticia. En los años sucesivos se hicieron modificaciones por otras normas jurídicas como son: En el artículo No 113 del Decreto 281, adaptando a nuestras condiciones las regulaciones y la base legal recibida o emitida por el grupo a través de la página Web. Ha revisado y adaptado lo dispuesto en el Decreto Ley 295 que modifica al DL/ 252 sobre la continuidad y fortalecimiento del Sistema de Dirección y Gestión y el Decreto 303 que aborda la modificación del D/281 Reglamento para la implantación y consolidación del Sistema de

Dirección y Gestión. Se encuentra ubicada en Miró 261% Ángel Guerra y Gral. Vázquez. Holguín. 360m²

Misión:

“La Empresa de Acopio, Beneficio y Torcido de Tabaco de Holguín, oferta tabaco torcido y en rama que satisfacen los compromisos contractuales y de gestión; comprometidos con los lineamientos de la política económica y social, las regulaciones estatales y los requisitos establecidos por el Grupo TABACUBA, caracterizada por el desarrollo de las fuerzas productivas, elevado desempeño laboral, alta motivación hacia el trabajo y ambiente de colaboración. La aceptación de nuestros productos y servicios resaltan el prestigio y desarrollo de la organización”.

Visión:

“La Empresa Acopio, Beneficio y Torcido de Tabaco de Holguín es una organización con alto grado de autonomía, los cambios estructurales, funcionales, organizativos y económicos aplicados al sistema de dirección y gestión para el cumplimiento de los compromisos y requisitos pactados, demuestran un incremento de la productividad del trabajo y una mayor eficiencia y eficacia empresarial, que redundan en el bienestar y desarrollo de los valores éticos, sociales y políticos en nuestros trabajadores”.

Política de Calidad:

Es Política en la Empresa de Acopio, Beneficio y Torcido de Tabaco de Holguín. Cumplir con los compromisos contractuales y reglamentarios, ofertando tabaco torcido y en rama para la satisfacción del cliente y de las partes interesadas, con elevado nivel de competencia de los trabajadores en el logro de la eficacia de los procesos. Comprometidos con el desarrollo exitoso de los lineamientos de la política económica y social del partido y la revolución, las regulaciones estatales, los requisitos del grupo TABACUBA y el mejoramiento continuo del sistema de gestión de la calidad.

Su **Objeto social** es para el que está creada la organización es para la producción y comercialización de Tabaco Torcido y Comercializar Tabaco en Rama Beneficiado.

Principales Clientes:

- Empresa de Abastecimiento Técnico Material Tabaco.
- Empresas Distribuidoras de Cigarros, Tabacos y Fósforos.
- Comercializadora de tabaco en rama.
- Productores de tabaco en Rama (Campesinos, CPA, CSS, UBPC).

- Empresa de Cigarros Lázaro Peña

Principales Proveedores:

- Empresa ATM .Nacional.
- Empresa comercializadora de tabaco en Rama “Comercial La Vega”
- Empresa Envases ARCA.
- Empresa de Soluciones Mecánicas (SOMEK).
- Empresa de Suministro Agropecuario (GELMA.)
- EMPROPICER.
- COPEXTEL.
- CUBALUB.

Cartera de productos:

- **Tabaco Torcido elaborado a mano de tripa larga y tripa corta.** (Exportación y Consumo Nacional)
- **Tabaco en rama beneficiado.** (tabaco tapado para obtención de capas para el torcido de exportación y consumo nacional, tabaco sol palo para el despalillo de consumo nacional y cigarrería)
- **Despalillo de tabaco en rama** beneficiado para la industria del tabaco

Estructura Organizativa

La empresa tiene una estructura lineal funcional, la misma posee una Oficina Central donde radica su Área de Regulación y Control y 21 Unidades Empresariales de Base. Las relaciones que se establecen entre la Dirección y las Unidades Empresariales de Base serán de subordinación o jerárquicas. (Anexo 3)

La Dirección de la Empresa se estructura de la siguiente forma:

Dirección General

- Director Adjunto.
- Grupo de Perfeccionamiento y Desarrollo.
- Puesto de Dirección y Análisis.
- Sección de seguridad y Protección

Dirección de Recursos Humanos

- Grupo de Trabajo y Salario

Dirección de Contabilidad y Finanzas

- Grupo de Gestión Económica
- Grupo de Contabilidad

Dirección de Industria

- Grupo de Tecnología Industrial

Dirección Agrícola

- Grupo de Normalización Agrícola

Las relaciones que se establecen entre las diferentes Direcciones de Trabajo serán relaciones de Coordinación.

La UEB Torcido de Tabaco para el Consumo Nacional Roberto Teruel Soa, perteneciente a la Empresa de Acopio, Beneficio y Torcido de Tabaco de Holguín es una Unidad cuya función está asociada a la producción de tabaco torcido para el consumo nacional.

Sus orígenes se remontan a tres fábricas independientes que existían en la localidad y que producían pequeñas cantidades de tabaco para la satisfacción de clientes de la región oriental. El 7 de febrero de 1963 el Gobierno Revolucionario las compra a sus dueños y el 24 de febrero del año 1963 se crea con personalidad jurídica propia la Fábrica de Tabaco Roberto Teruel. Desde sus inicios la Fábrica se dedica a la producción de tabaco torcido para el consumo nacional. Actualmente la UEB cuenta con 74 trabajadores, distribuidos en 3 áreas, el área de Regulación y Control, la de Apoyo, y la de Producción. La cual se encuentra ubicada en Floro Pérez, Gibara, Holguín 270m².

Misión:

“La UEB Roberto Teruel satisface los compromisos contractuales y de gestión comprometidos con los lineamientos de la política económica y social, las regulaciones estatales y los requisitos establecidos por la Empresa de Acopio, Beneficio y Torcido de Tabaco de Holguín la Empresa de Acopio, caracterizada por el desarrollo de las fuerzas productivas, elevado desempeño laboral, alta motivación hacia el trabajo y ambiente de colaboración. La aceptación de nuestros productos y servicios resaltan el prestigio y desarrollo de la organización”.

Visión

“La UEB Roberto Teruel se subordina a la Empresa Acopio, Beneficio y Torcido de Tabaco de Holguín, los cambios estructurales, funcionales, organizativos y económicos aplicados al sistema de dirección y gestión para el cumplimiento de los compromisos y requisitos

pactados, demuestran un incremento de la productividad del trabajo y una mayor eficiencia y eficacia, que redundan en el bienestar y desarrollo de los valores éticos, sociales y políticos en nuestros trabajadores”.

Objeto Social: producir Tabaco Torcido a mano para el consumo nacional.

Principales Clientes:

- Grupo Empresarial TABACUBA
- Empresa de Abastecimiento Técnico Material de la Industria del Tabaco

Principales Proveedores:

- COPEXTEL.
- CUBALUB.
- Empresa Envases ARCA.

Cartera de Productos:

- Tabaco de tripa corta para el consumo nacional.
- Subproductos de la Industria.
- Habilitaciones, cajonería, materia prima, y otros materiales del proceso de producción del tabaco torcido.

Estructura Organizativa

- Dirección
- Brigada de preparación de Materia prima y terminado
- Brigada de Torcido (1)

Paso 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.

Tabla 1:

Trabajadores que componen la plantilla por categoría ocupacional.

Categoría Ocupacional	Plantilla Aprobada	%	Plantilla Cubierta	%	Cumplimiento
Obrero	60	81	58	81,6	96,7
Servicios	7	9,5	6	8,5	85,7
Administración	-	-	-	-	-
Técnicos	6	8,1	6	8,5	100
Directivo	1	1,4	1	1,4	100
Total	74	100	71	100	95,9

La empresa cuenta con una plantilla aprobada de 60 trabajadores y se encuentra cubierta en un 95.9% lo que representa 71 trabajadores, el no cumplimiento de la plantilla está dado por 2 bajas de obreros y 1 plaza de cubre vacaciones con una invalidez parcial

Según la plantilla cubierta la cantidad de obreros es 58 de lo que representa un 96.7% de cumplimiento con respecto a la plantilla aprobada. Con un 85.7 % se encuentra la categoría de los servicios, los técnicos y directivo a un 100% respectivamente (Anexo 4)

Tabla 2:

Distribución de la plantilla por sexo

Categoría Ocupacional	Mujeres	%	Hombres	%	Total
Obrero	46	85.2	12	70.5	58
Servicio	2	3.7	4	23.5	6
Administración	0	0	0	0	0
Técnicos	6	11.1	0	0	6
Directivos	0	0	1	5.8	1
Total	54	100	17	100	71

El 76% de los trabajadores pertenecen al sexo femenino (54), de ellos el 85.2 % se ubica en la categoría de obreros ,11.1 % en la de técnicos y el 3.7% pertenece a la categoría de servicios

La cantidad del sexo masculino que conforman la plantilla es de 17 y representan el 24% del total de trabajadores; de ellos el 70.5% pertenece a los obreros, el 23.5% en la categoría de servicios, el 5.8% se encuentra en la categoría de directivo

La mayor cantidad de hombres y mujeres se encuentra en la categoría de obreros. (Anexo 5)

Tabla 3:

Nivel cultural

Nivel cultural	Ob	%	Serv	%	Admin	%	Téc	%	Direc	%	Total	%
Primario												
Secund.	21	36.8	3	50							24	33.8
Preuniv.	30	51.7	1	16.6			1	16.6	0	0	32	45
Téc.Medio	5	8.6	2	33.4			1	16.6	1	100	9	12.6
Nivel sup.	2	3.5	0	0			4	66.7	0	0	6	8.4

Total	58	100	6	100	6	100	1	100	71	100
--------------	----	-----	---	-----	---	-----	---	-----	----	-----

En la UEB predomina el nivel pre universitario con 32 trabajadores para un 45% del total de las categorías, seguido por el nivel secundario con un 33.8%, el técnico medio con un 12,6% y superior con un 8,4%. (Anexo 6)

En cuanto al personal de obreros prevalece el preuniversitario y secundario con 30 (51,7%) y 21 (36.8%) respectivamente, seguidos de los técnicos medio con 5 (8,6%) y el superior 2 (3.5%). En la categoría de servicios hay 3 trabajadores del nivel secundario, 2 técnico medio y un preuniversitario para un 50%, 33,4% y 16,6% respectivamente. En la categoría de técnicos se encuentra 4 trabajadores en el nivel superior con un 66,7%, uno en preuniversitario y técnicos medio ambos con un 16,6%. El directivo se encuentra en nivel de técnico medio.

Tabla 4:

Composición por edades

Nivel cultural	Obreros	Servicios	Técnicos	Administrativos	Directivos	Total	%
17-30 años	11	0	1	-	-	12	17
31-35 años	6	-	-	-	-	6	8.5
36-40 años	2	-	-	-	-	2	2.8
41-50 años	23	1	4	-	1	29	40.5
51-55 años	7	2	1	-	-	10	14
56-60 años	7	3	-	-	-	10	14
Más de 60 años	2	-	-	-	-	2	2.8
Total	58	6	6	0	1	71	100

La pirámide de edades (Ver Anexo 7) y la tabla anterior (Anexo 8) indica que la situación de la empresa en cuanto a la edad vigente, es favorable, ya que la mayoría de los trabajadores (29) se encuentran en la edad entre 41-50 años con un 40.5 % por lo que se puede decir que en esta edad el trabajador ya ha adquirido un buen nivel de experiencia, pero a la vez mantiene juventud. Continúan en su mayoría los que están de 17-30 con 12 trabajadores

para un 17%. En la categoría de obreros la mayoría se encuentra en el rango de 41-50 años con 23 para un 32.39% del total de obreros.

Tabla 5:

Antigüedad

Tiemp/categ.ocup	Obreros	servicios	Téc. n.	Adm.	Directivos	Total	%
0-5años	20	1	0	0		21	29.5
6-10 años	10	1	1	0	0	12	17
11-15años	7	1	1	0	0	9	12.5
Más de 16	21	3	4	0	1	29	41
Total	58	6	6	0	1	71	100

El personal de la UEB en su mayoría está compuesto por personas que llevan años trabajando ya q en el rango más de 16 años se encuentra 29 trabajadores para un 41% siendo estos en su mayoría obreros (21) le siguen los de 0-5 años con 21 trabajadores para un 29.5%, le siguen el rango de 6-10años con 12trabajadores para un 17% y 9 trabajadores se encuentran de 11-15 años. Donde el directivo lleva más de 16 años de trabajo. (Anexo 9)

Tabla 6:

Personal directo e indirecto por categoría ocupacional

Categoría	Personal	%	Personal	%	Total
Ocupacional	Directo		Indirecto		
Obrero	45	100	13	48	58
Servicio	0	0	6	26	6
	0				
Administración	0	0	0	0	0
Técnicos		0	6	22	6
Directivos	0	0	1	3,7	1
Total	45	100	26	100	71

La UEB tiene 45 trabajadores que se desempeñan directamente a la producción lo que representa un 63,4% del total, donde todos son obreros. El personal indirecto lo representan 26 trabajadores lo que significa un 36.6% del total de la plantilla cubierta y su mayor cantidad está reflejada en la categoría de obreros (13) y luego seguida por los servicios (6), técnico (6) y Directivo (1) respectivamente para un 48%,26%,22% y 3.7% de su totalidad. (Anexo 10).

Tabla 7:

Índice de implicación en el proceso productivo.

Índices	Representación
% de personal indirecto	36.6%
Índice de personal productivo	17.3 veces
Índice de jerarquización	1.4%

El por ciento que representa el personal indirecto en la empresa es de solo el 36.6 % y el resto pertenece al personal que trabaja directo en la producción 63,4%, esto se manifiesta de manera favorable y además es un logro para la actividad que desarrolla la organización. En cuanto al índice de personal productivo se encuentra en 17.3 veces, lo que indica que esta cantidad está por debajo del personal indirecto. El índice de jerarquización está representado por un 1.4%, dado por 1 directivo que hay en la entidad del total de 71 trabajadores.

Tabla 8:

Cantidad de profesionales por Departamentos.

Departamentos	Total	Cant. de profesionales	%
Administración	1	-	
Recursos Humanos	1	1	16.67
Economía	2	1	16.67
Calidad	-	-	
Comercial	-	-	

Mantenimiento	-	-	
Servicio internos	6	4	66.67
Producción	61	-	-
Total	71	6	100

La UEB tiene un total de 6 profesionales de 71 del total de trabajadores que tiene, lo que representa un 8.45 %, esto se considera desfavorable ya que es muy ínfimo el porcentaje con que cuenta en general y se debe de mejorar.

Los de nivel superior se encuentran ubicados en los departamentos de Recursos Humanos (1), Economía (1) y Servicios Internos (4), respectivamente representando un 16.67%, 16.67 % y 66.67 respectivamente en cada una de sus áreas (Anexo 11)

Paso 3. Involucramiento.

El director de la empresa y el especialista principal de Recursos Humanos se mostraron dispuestos a apoyar esta investigación, explicándosele a los trabajadores la importancia de la misma y los pasos a seguir para ello.

Paso 4: Creación del grupo de trabajo

Está conformado por: El director de la UEB, Especialistas en Gestión Económica y Recursos Humanos, Técnicos en Gestión de la Calidad y en Gestión Económica, de Producción y de Centros de Beneficio de Tabaco y Jefes de Brigadas.

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.

Paso 5: Capacitación.

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

2.1.2 Etapa 2 Diagnóstico preliminar

Paso 1 Diagnóstico del Sistema de Gestión del Capital Humano

Con el propósito de determinar los posibles problemas en el sistema de gestión del capital humano, se escogieron los posibles expertos, a partir del método Delphi, para la aplicación de una encuesta (Anexo 12), se tuvo en cuenta la experiencia que tuviesen acerca del aprovechamiento del capital humano, obteniéndose los siguientes resultados:

Para el cálculo del coeficiente de competencias de expertos se recurrió a la hoja de Excel diseñada por Crespo Borges (2012). De los 8 trabajadores encuestados, cinco alcanzaron un nivel de competencia alto ($0,8 < K < 1,0$), tres tienen un nivel de competencia medio ($0,6 < K < 0,8$) y ningún experto alcanzó un nivel bajo ($k < 0,5$), (anexo 13). Para la realización de la investigación se desechó el criterio de menor coeficiente de competencia, obteniéndose los siguientes resultados:

- Director de la UEB.
- Especialista "C" en Gestión Económica.
- Especialista "C" en Gestión de Recursos Humanos.
- Técnico en Gestión de la Calidad.
- Técnico "A" en Gestión Económica.
- Técnico de producción.
- Jefe de Brigada

Se les aplicó a los expertos seleccionados una segunda encuesta (anexo 14) para conocer si el aprovechamiento del capital humano 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.

Paso 2 : Definir las causas que generan el bajo 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 15) donde la causa más importante es la de menor R_j ; resultando ser la inconformidad con el salario. La causa de menor importancia es la de mayor R_j , y para este caso fue la mala selección del personal. Seguidamente se calculó el nivel de concordancia (Anexo 16) (C), 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:

Los encuestados consideran que el aprovechamiento del capital humano en la UEB presenta dificultades, se determinaron 6 posibles causas en el aprovechamiento del capital humano, quedando las causas en el siguiente orden.

- El salario no se corresponde con el esfuerzo realizado.
- Deficientes condiciones de trabajo.
- Inconformidad con el sistema de estimulación
- Mala actitud ante el trabajo
- Desmotivación laboral.
- Mala selección del personal

Luego de ser identificadas las causas más significativas del deficiente aprovechamiento del capital humano, se procedió a realizar el diagrama Ishikawa o causa – efecto (Anexo 17)

Etapas 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 18) se considera que la producción bruta en el año es de un 16 % que representa 747.5 MP de sobrecumplimiento. Comparándolo con el año anterior existe un crecimiento del 2 % que en valores representa 127.6 MP.

La producción mercantil en el año muestra un sobrecumplimiento del 16% que representa en valor representa 747.2 MP con relación a la dinámica del año anterior existe un crecimiento de 2% que es en valores 127.3MP. Esto es motivado por el cumplimiento de las unidades físicas.

El valor agregado crece en 83% que representa en valores 1299.6MP en el sobrecumplimiento del plan y con relación a la dinámica con el año anterior crece en 14 % que en valores es 348.4 MP (Anexo No.19-a).

El promedio de trabajadores se sobre cumple en un 2% que representa en el año un trabajador más y con relación al año anterior 2% ya que se incrementa un trabajador.

El fondo de salario se sobregira un 68% que en valores representa 482.4 MP, con relación a la dinámica crece 8 % en el año con un valor de 90.9 MP, producido porque tienen un sistema de pago aprobado por el resultado individual de cada trabajador, donde se estimula

que cumpla en unidades y disminuye el costo, se hace efectivo el pago de todo el dinero de los miembros de la brigada

El salario medio se sobregiro en este año un 65% que en valores representa 7475.4 pesos, con relación a la dinámica un 8% de crecimiento.

La productividad se sobre cumple en el año en un 80% que representa un valor de 20230 pesos, y en la dinámica que muestra un crecimiento de 12%, que es de 4888 pesos (Anexo No.19-b).

La correlación salario medio – productividad tiene un incumplimiento del plan en un 8%, que representa un valor de (0.0388) evidenciándose esto de manera desfavorable y en la dinámica un incumplimiento del 5% y (0.021). (Anexo No.19-c).

El gasto de salario por peso de valor agregado en el año 2019 presenta una inejecución del 8%, y con respecto a la dinámica de un 5% (Anexo No.19-d).

En el año 2020 (Anexo 20) la producción bruta se sobrecumple en un 3%, que son 160.5 pesos y en la dinámica se incumple en un 1% que representa 52,3 pesos.

La producción mercantil se sobre cumple en un 3 % que representa en valor 160.5 MP, y en la dinámica se incumple en un 1%, que representa 53 MP.

El valor agregado crece en 22 %, en valores 491.2 MP, no es así en la dinámica ya que decrece en 6% y en valores (166.4) MP (Anexo No.21-a).

El promedio de trabajadores se sobre cumplió en un 2% que representa en el año un trabajador más con relación al plan aprobado, y en la dinámica se incumplió en 3%.

El fondo de salario se sobregira en un 18 % en el año que representa en valor 174.3 MP, en la dinámica se inejecuto en un 4% que representa 53,5 MP. Todo esto se debe al sistema de pago aplicado.

La productividad se sobre cumple en un 20% que representa un crecimiento de 7451 MP y en la dinámica se incumple en un 3% representado en 1240 MP. (Anexo No.21-b).

El salario medio se sobregira en un 16% en el año que representa en valores 2592.5 pesos y la dinámica se ejecutó en 1% que representa 256.5 pesos.

La correlación salario medio – productividad en este año se incumplió en un 4% representando en 0,01537 pesos, mientras que en estos dos indicadores la dinámica de igual manera se incumple en un 1 % representado por 0.0059 pesos. (Anexo No.21-c).

El gasto de salario por peso de valor agregado esta inejecutado en un 4% en valores 0.0154 pesos, y en la dinámica se sobregira en un 1% representado en valores 0.0059 pesos. (Anexo No.21-d).

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 22).

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 9:

<i>Índices</i>			
Índices	U/M	2019	2020
Aprovechamiento de la jornada laboral	%	94.19	96.62
Utilización del fondo de tiempo.	%	99.81	98
Ausencias.	%	3.52	3.15
Ausentismo.	%	3.22	2.05

En los años 2019 y 2020 la UEB tuvo un aprovechamiento laboral favorable de un 94.19% y 96.62% respectivamente. La utilización del fondo de tiempo se comporta de forma favorable en un 99.81% y 98% respectivamente. El índice de ausencias en el 2019 se comportó con un 3.52% y en el año 2020 disminuyó un 0,37%, esto se debe al aumento de las ausencias por enfermedades y accidentes comunes producto a la crisis epidemiológica causada por el covid-19. Al analizar el índice de ausentismo se puede observar que este en el 2019 estaba en 3.22% y bajó a 2.05% esto fue considerado teniendo en cuenta la disminución de las enfermedades en 161 h/d, a pesar de la situación sanitaria del municipio.

Paso 3 Aprovechamiento del Régimen de Turnos

EL aprovechamiento del régimen de turnos no se realiza, debido a que existe solo un turno de trabajo en dicha UEB.

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 23) Se obtuvo como resultado un total de 42 trabajadores para aplicarles las encuestas, los que representan el 59,15 % del total.

Resultado de la encuesta múltiple. Encuesta para evaluar la satisfacción laboral.

La encuesta múltiple tiene como objetivo principal evaluar el grado de satisfacción que sienten los trabajadores hacia sus puestos de trabajo (Anexo 24), de un total de 42 trabajadores encuestados, 30 pertenecen al sexo femenino y 12 al sexo masculino. De ellos el mayor número se ubica en el rango de edades entre 31-50 años correspondiéndole el 52,38%. Con respecto a la categoría ocupacional el 76,19% de los encuestados son obreros con 32 trabajadores del total de la muestra, seguido el personal de servicio con 6 trabajadores lo que representa el 14,28% y los técnicos representan un 9,5 % con 4 trabajadores. De los encuestados 20 llevan trabajando en la UEB más de 10 años que representa un 47,61% de la muestra, 7 están entre 6 a 8 años representando el 16,66 %, 6 trabajadores de 2 a 4 años de trabajo para un 14,28 %, 4 personas quedaron constituidas en un rango de edades entre 8-10 años que representa el 9,5 %. En el rango de 4 a 6 años y en menos de un año se encuestaron 2 trabajadores para un 4,7 % respectivamente, y de 1 a dos años 1 trabajador representando el 2,4% del total de la muestra.

La pregunta número II de la encuesta se aplicó para conocer el grado de satisfacción y motivación de los trabajadores.

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. 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 25), donde se alcanzó un nivel de fiabilidad de 0.735.

Según las interrogantes en cuestión se obtuvieron los resultados siguientes:

- En esta pregunta 16 de los encuestados calificaron de excelente la satisfacción en el trabajo (38%) 19 de bien (45,23%), y de regular 5(11,9%), y solo el 4,7 se siente mal, por lo que se pudo comprobar que el 83,23 % de los trabajadores encuestados están satisfechos.
- De los encuestados 7 trabajadores se sienten desmotivados con su trabajo evaluándolo de mal el 16,6% y regular lo calificaron el 28,6 % con 12 trabajadores,solo 3 la califican de excelente con un 7 % y 20 de bien para un 47,6%, por lo se ve afectada la motivación hacia el puesto de trabajo.
- Con respecto a la posibilidad de decidir cómo y cuándo deben realizar su trabajo, 16 encuestados representando el (38.09%) lo evaluaron de bien, 19(45.24%) de regular, 5(11,9%) de mal, 2 de excelente (4,7%).
- En relación a la posibilidad de variar el contenido de su actividad, 10(23.8%) de los trabajadores la califica de regular, de mal 12 (28.6%), y 9(21.42%) considera esta posibilidad bien, de excelente 13 para un (30.95%)
- Según los encuestados 19 evaluaron de bien la forma de dirigir representando un 45.23 %, 15 lo califica de excelente para un 35.71%, 5 de regular para un 11.9%,3 de mal (7.14%), por lo que prevalece la evaluación de bien.
- De los encuestados 16(38%) trabajadores consideran que existen buenas relaciones de trabajo en el colectivo con predominio de evaluaciones de bien, con 13 (30.95%) calificaciones de excelente, 7 de regular (%) y mal 6(14.28%)
- De los trabajadores 30(71.42%) manifestaron que el salario que reciben por su trabajo no les permite satisfacer sus necesidades, ubicándolo en la categoría de mal y 9(21.42%) lo consideran regular, y solo 3(7.14%) lo califican de bien, nadie excelente; prevaleciendo este aspecto mal en la entidad.
- El salario que reciben según la encuesta no está de acuerdo con la actividad que realizan a modo general ya que prevalece entre mal y regular con valores de 16

trabajadores (38.09)% y 15 regular para un (35.71%), lo que representa el 73.8%, lo evaluaron de bien 8trabajadores representando el (19.04%) y 3 de excelente representando el 7,14 del total de la muestra.

- En el aspecto relacionado a si se es escuchado por la dirección al expresar un criterio, el resultado obtenido es como sigue; 22 (52.38%) lo evaluaron de regular, 11(26.19%) de bien, 5(11.9%) de mal, y 4(9.5%) de excelente, por lo que predominó la evaluación de regular. De forma general los resultados no fueron favorables.
- En cuanto a la seguridad en las áreas y del ambiente de trabajo los encuestados la calificaron de excelente 5 con un 11.9 % y de bien con 24 para un 57. 14% y regular 12 trabajadores para un total de 28.57 %. Por lo tanto este aspecto está evaluado entre bien y regular.
- Con respecto a la manera de comunicarse en su área la calificaron de excelente con un 26.19% y de regular un 21.42%. Y la evaluó de bien un 47.61 %. Siendo este aspecto considerado de bien.
- En cuanto al tema referido a la comunicación 20(47. 61%) manifestaron que es buena y 9(21. 42%) la califican de regular, 11(26.19%) la evalúan de excelente y 1 (2. 38%) la evaluó de mal .Por lo que se encuentra entre buena y regular.

A modo general, de los aspectos evaluados, los más críticos fueron: el salario no permite satisfacer las necesidades personales y no está de acuerdo con la actividad que realizan, existen problemas en la motivación, el contenido de su trabajo no les permite variar de actividad, existen dificultades con la dirección a la hora de ser escuchados así como el ambiente de trabajo que no ofrece seguridad, aspectos que son evaluados de regular. por lo que se hace necesario tener en cuenta cada criterio de los empleados y realizar una correcta valoración del mismo. En tanto a los demás interrogantes que se señalan en la encuesta se calificaron algunas de bien.

Resultado de la encuesta sobre necesidades

Esta encuesta se le aplicó al total de la muestra seleccionada que se dividía en 30 mujeres y 12 hombres.

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, además se obtuvo un nivel de fiabilidad de 0,430. Para su análisis se tomaron en cuenta la teoría de Abraham Maslow y de Clayton Alderfer, explicadas en el capítulo anterior fue necesario utilizar una clave (Anexo 28) para realizar el análisis de dicha encuesta después de arribar a los resultados (Anexo 27) que se ordenaron de tal manera que las que predominan son las más insatisfechas y las más motivantes y se establecen en el siguiente orden de insatisfacción.

Tabla 11:

Necesidad y orden de insatisfacción. (Teoría de Maslow)

Necesidades	Mujeres	orden	Hombres	Orden	Total	Orden
	puntos		Puntos		puntos	
Fisiológicas	406	4	156	5	562	4
Seguridad	422	1	168	3	590	2
Autorrealización	375	5	180	1	455	5
Social	419	3	178	2	597	1
Estima	420	2	166	4	586	3

1. Más insatisfecha y más alta motivación.

5. Menos insatisfecha y menor motivación.

Haciendo el análisis de dichos resultados se observa que lo más importante para estos trabajadores, para las mujeres es la seguridad, sin embargo para los hombres es la autorrealización y la menos relevante para las mujeres es la autorrealización y para los hombres las fisiológicas. De forma general la de mayor insatisfacción y de más alta motivación es la social y autorrealización como la menos insatisfecha y de menor motivación.

Se utilizó también la teoría de Alderfer la cual se muestra en la tabla 12, la misma no se cumple ni para las mujeres ni para los hombres y de forma general coincide con el orden

que dan las mujeres donde plantean que las insatisfecha y de más motivación es la relación y la menos insatisfecha y de menos motivación es la de crecimiento

Tabla 12:

Necesidades y orden de insatisfacción (Teoría de Alderfer)

1. Más insatisfechos y más alta motivación.
3. Menos insatisfechos y menor motivación.

Necesidades	Mujeres	Orden satisf.	Hombres	Orden Satisf.	Total de puntos	Orden
Existencia	414	2	162	3	576	2
Relación	419	1	166	2	585	1
Crecimiento	397.5	3	173	1	570.5	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 29), 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). 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: variable 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 31). Según los resultados del software SPSS (Anexo No. 30), se alcanzó un nivel de fiabilidad de 0.625 y teniendo en cuenta la opinión de los encuestados la subvariable liderazgo y la sub-variable reciprocidad se comportaron de la siguiente manera:

La situación sobre el clima laboral en la entidad se midió mediante una encuesta, teniendo en cuenta las variables liderazgo y reciprocidad. Para su procesamiento se utilizó la clave que aparece en el (Anexo No.6) y los resultados obtenidos aparecen en el (Anexo No.33).

Al realizar el análisis del liderazgo se obtuvieron 36 evaluaciones de bien, que representan el 85.71 % del total de encuestados, 4 de regular, para un 9.52 % y 2 de mal para un 4.76 %,

lo que permite afirmar que es evaluado de bien en esta variable por obtener la mayor puntuación.

Con respecto a la reciprocidad la calificación alcanzada equivale a mal con 23 que representa el 54.76 % del total de los encuestados, 17 de regular para un 40.47 % y 2 de bien para un 4.76 %.

Tabla 13:

Comportamiento de las subvariables.

Subvariables	Bien	%	Regular	%	Mal	%
	Enc.		Enc.		Enc	
Liderazgo	36	85.71	4	9.52	2	4.76
Reciprocidad	2	4.76	17	40.47	23	54.76

Análisis del conflicto laboral

Con el objetivo de diagnosticar el nivel de conflictos que pudiesen existir en la organización, se aplicó una encuesta (Anexo 32), donde se tuvieron en cuenta un conjunto de aspectos que pudieran ocasionarlo de forma intergrupales. Para introducir los resultados en el software SPSS se modificaron las claves quedando las siguientes clasificaciones: 1 (afecta muy poco), 2 (afecta poco), 3 (afecta en alguna medida) y 4 (afecta mucho), alcanzándose un nivel de fiabilidad de 0.750. A partir de los resultados alcanzados (Anexo 33) se realizó el siguiente análisis:

La diferencia de las características personales arrojó un resultado del 52.38% considerando que afecta muy poco el 19.04% y el 23.80% consideran que afecta en alguna medida y poco respectivamente, y el 4.76% plantean que afecta mucho.

La motivación hacia su trabajo constituye un factor que generalmente propicia la aparición de conflictos intergrupales pues el 45.23% de los encuestados consideran que afecta mucho, que afectan en alguna medida (19.04%), muy poco (11.90%) y el 23,80% considera que afecta poco.

El 14.28% considera que el modo de comunicación afecta en alguna medida el desarrollo de conflictos, el 19.4% que afecta poco y muy poco el 54.76% y solo el 11.90% dicen que afecta mucho.

El 9.52% de los encuestados considera que la forma que se utiliza para dirigir afecta en alguna medida provoca conflictos en el grupo muy poco (33.33%) y poco (7.14%), y el 50% plantea que afecta mucho.

El 14.28% considera que la participación en la toma de decisiones afecta poco, muy poco (40.48%) en alguna medida el (26.19%), y el 19.04% dice que afecta mucho.

El 50% de los encuestados considera que las relaciones entre compañeros afecta muy poco, el 28.57% que afecta en alguna medida, el 14.28% que afecta mucho y el 14.28% que afecta poco.

El 50% considera que la cultura de la empresa genera muy poco conflictos, el 21.43% lo afecta poco, el 4.76% considera que afecta mucho y el 23.81% dice que afecta en alguna medida.

El 50% considera que la manera que se organiza la empresa afecta muy poco al desarrollo de conflictos, el 11.90% lo considera que afecta poco, en alguna medida (23.81%) y mucho el 14.28%.

En el sistema de estimulación empleado, el 38.09% considera que afecta mucho, el 28.57% lo considera como que lo afecta en alguna medida, poco (16.67%) y muy poco el 16.67%.

El 35.71% de los encuestados considera que la distribución de los recursos escasos afecta mucho en la generación de conflictos, el 23.81% que afecta en alguna medida, el 16.67% afecta poco y muy poco solo el 23.81%.

El 85.71% del total de encuestados plantean que las creencias religiosas afectan muy poco y el 2.38% que afectan poco, el 4.76% afecta en alguna medida y 7.14% afecta mucho.

El 66.67% de los encuestados considera que la edad de las personas afecta muy poco y el 4.76% lo afecta poco, en alguna medida (23.81%) y solo el 4.76% dicen que afecta mucho.

En cuanto a la experiencia laboral, el 61.90% considera que afecta muy poco, el 7.14% que afecta poco y el 19.04% en alguna medida y afecta mucho 11.90%.

El grado de escolaridad según el 45.24% de los empleados, considera que afecta muy poco y el 11.90% lo considera que afecta poco, en alguna medida el 16.67% y 26.19% que afecta mucho.

El salario que reciben es una de las causas que genera conflictos intergrupales el 50% considera que afecta mucho y el 23.82% considera que afecta en alguna medida, y que afecta poco y muy poco el 11.90% y 14.28% respectivamente.

El color de la piel no genera conflicto, ya que un 88.09% afecta muy poco, el 4.76% afecta poco, afecta en alguna medida el 2.38% y el 4.76% que afecta mucho.

El sexo no genera conflicto ya que el 80.96% afecta muy poco, el 14.28 en alguna medida y el 2,38% afecta poco y mucho respectivamente.

Se hace necesario prestar atención por parte de los directivos al grado de motivación hacia el trabajo, su forma de dirigir, la manera en que se organiza la empresa, 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.

Etapas.4 Formulación de Estrategias

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

Misión.

“Ser un departamento altamente calificado y distinguirnos dentro de la empresa por la calidad de nuestro trabajo“.

Visión

“Garantizar la cantidad de trabajadores necesarios y dotarlos de conocimiento por medio de programas de capacitación y desarrollo, asegurando un personal calificado y comprometido con los objetivos de la organización, distinguido por altos valores éticos y morales, en un clima que contribuya a su desarrollo laboral.”

Diagnóstico estratégico

Para la realización del diagnóstico se utilizaron técnicas matriciales, tales como la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI) (Anexo 34) y la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE) (Anexo 35). Desde el punto de vista interno las fortalezas y debilidades son:

Fortalezas:

- Trabajadores con experiencia
- Índice de jerarquización
- Satisfacción laboral.
- Capital humano dispuesto a superarse

- Predominio del personal directo a la producción
- Buenas relaciones del colectivo laboral

Debilidades:

- Inconformidad con el salario.
- Desmotivación laboral
- Condiciones de trabajo
- Plantilla no cubierta
- Estimulación moral y material
- Distribución de los recursos
- Bajo porcentaje de profesionales.
- Índice de ausencias

Desde el punto de vista externo son:

Oportunidades:

- Ubicación estratégica de la UEB en el territorio para el mercado en CUP.
- Desarrollo de técnicas del capital humano en el país
- Ser la única Empresa de Tabaco en el territorio.
- Interés de los Clientes por la fabricación de Tabaco.
- Desarrollo científico-técnico de la población
- Crecimiento acelerado de empresas proveedoras.

Amenazas

- Ubicación geográfica de la UEB con relación a la Empresa
- Crisis financiera Internacional
- Ofertas con mejores condiciones de trabajo y estimulación.
- Incremento del nivel cultural de la población
- Recrudescimiento del bloqueo económico
- Aparición del trabajo por cuenta propia.

En el diseño de mejores estrategias para la UEB se procedió a la confección de la Matriz DAFO (Anexo 37) y Matriz Interna – Externa (Anexo 38) Los resultados alcanzados en las matrices interna y externa muestran que la entidad se ubica en el cuadrante DA, por lo que debe seguir estrategias de supervivencia, con el objetivo de utilizar sus fortalezas para

contrarrestar las amenazas y aprovechar las oportunidades para hacer frente a las debilidades.

Las estrategias que debe priorizar la organización son:

- Buscar alternativas que mejoren la estimulación de los trabajadores
- Acondicionar los locales de trabajo con materiales y recursos necesarios
- Retener al personal altamente calificado y capacitado a través de un programa de motivación diseñado por el área de trabajo de recursos humanos.

CONCLUSIONES

Después de haber realizado la investigación científica se arribó a las siguientes conclusiones:

- El procedimiento aplicado para el análisis del aprovechamiento del capital humano facilitó la determinación de las causas que generan las deficiencias.
- En la UEB existe un bajo aprovechamiento del Capital humano debido a que el salario no se corresponde con el esfuerzo realizado, existe carencia de los recursos materiales y equipamientos, además malas condiciones de trabajo, y tienen desmotivación laboral.
- El inventario de personal arrojó los siguientes resultados: la plantilla aprobada no está totalmente cubierta, predomina el sexo femenino, nivel académico es medio, los trabajadores son en su mayoría jóvenes y prevalece el personal directo a la producción.
- Los indicadores de trabajo y salario en los años analizados, de forma general, tienen un comportamiento favorable.
- El análisis de las variables independientes muestra que existe satisfacción laboral, desmotivación laboral, y el clima se encuentra afectado por la reciprocidad, aunque el liderazgo se comporta de manera favorable.
- Entre los principales factores que pueden propiciar conflictos se encuentran: el grado de motivación, el salario, la distribución de los productos escasos y el sistema de estimulación empleado.

RECOMENDACIONES

Después de concluida la investigación y teniendo en cuenta los resultados obtenidos se realizan las siguientes recomendaciones con el objetivo de erradicar los problemas detectados y lograr un mejor aprovechamiento del capital humano en la UEB.

- Que el presente trabajo quede como material de estudio para la UEB y tomen en cuenta los problemas detectados.
- Aplicar un sistema de estimulación moral y material que reconozca el trabajo que realizan y de esta forma logre motivarlos.
- Mejorar las condiciones de trabajo en cuanto a: locales, materiales de oficina, herramientas de trabajo.
- Realizar programas de formación y superación para los directivos y trabajadores de la entidad, en dependencia de los requerimientos del puesto que ocupen.
- Realizar periódicamente estudios del aprovechamiento del capital humano para perfeccionar el trabajo del área de recursos humanos.
- Presentar los resultados de esta investigación en el consejo de dirección de la empresa

REFERENCIA BIBLIOGRAFICA

- 1- Castro, F. (2011). En la disciplina está el secreto de la productividad. Granma.
- 2- Norma Cubana: 3000. (2007). Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano - Vocabulario, Primera Edición.
- 3- Norma Cubana: 3001. (2007): Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano- Requisitos, Primera Edición.
- 4- Morales, A. (2009). Capital Humano. Hacia un sistema de gestión en la empresa cubana. La Habana: Editora Política.
- 5- Robbins, S. (2007) Fundamentos de Comportamiento Organizacional. La Habana: Félix Varela.
- 6- Norma Cubana: 3002. (2007). Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano- Implementación.
- 7- www.eumed.net M. S., 2011.

BIBLIOGRAFÍA

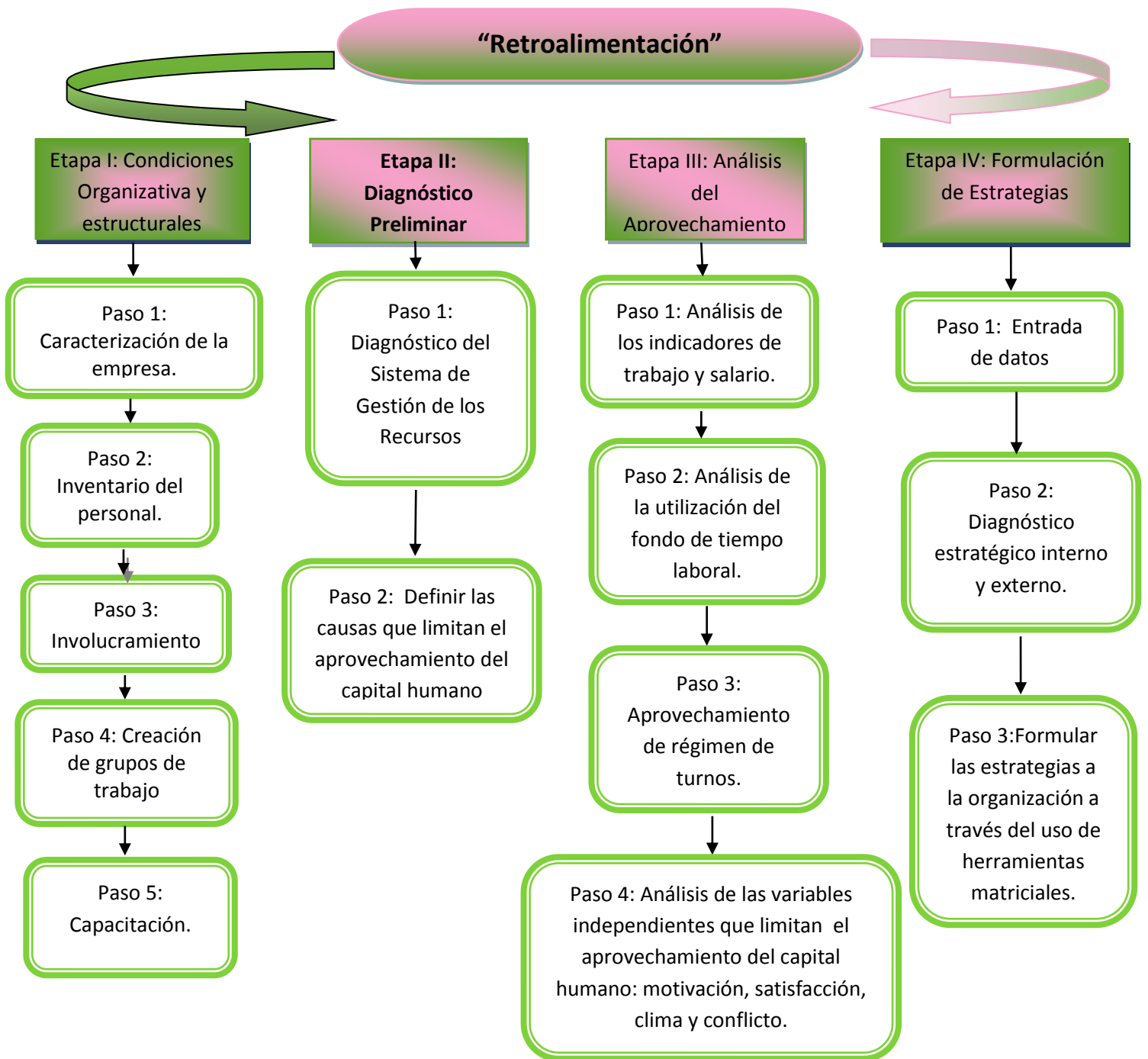
- 1) Aguilera, A. (2009). Análisis del aprovechamiento del capital humano en la empresa Molinera – Confitera de Holguín.
- 2) Alhama, R. (2008). Capital Humano. Autorrealización y reconocimiento social. Ciencias Sociales.
- 3) Alhama, R. Capital Humano, concepto e instrumentación. Disponible en: http://www.nodo50.org/cubasigloXXI/pensamiento/alhama_311204.htm.
- 4) Caballano, J. (2008). Introducción a la gestión de los Recursos Humanos. Disponibles en: www.caballano.com.
- 5) Capital Humano. Disponible en: <http://www.es.wikipedia.org/wiki/Capitalhumano>.
- 6) Castro, F. (2011). En la disciplina está el secreto de la productividad. Granma.
- 7) Compendio Metodológico sobre Política laboral y salarial. (2000). Proyección estratégica y utilización de la fuerza de trabajo, Instrumento de apoyo al perfeccionamiento empresarial. Instituto de estudios e investigaciones del trabajo.
- 8) Cuesta, A. (1990). Organización del trabajo y psicología social. La Habana: Ciencias Sociales.
- 9) Cuesta, A. (1999). Tecnología de Gestión de Recursos Humanos, p. 205. La Habana: Academia. ISBN 959- 02- 0212- 8.
- 10) Chiavenato, I. (2006). Administración de los Recursos Humanos, p. 569.
- 11) Decreto No. 281“Reglamento para la Implantación y Consolidación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Estatal”. (2007). Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros.
- 12) El capital humano y la gestión por competencia. Disponible en: <http://www.elprisma.com/apuntes/curso.asp?id=12660>
- 13) Fernández, Á. Evolución de los Recursos Humanos. Disponibles en: <http://www.gestiopolis.com/canales5/rrhh/anapues.htm>

- 14) García, P. (1981). Motivación hacia el trabajo y necesidades. La Habana: Científico Técnica
- 15) Herrera, Y. (2010). Análisis del aprovechamiento del capital humano Unidad Empresarial de Base Lidia Doce Sánchez de la Empresa de Confecciones Yamarex. Trabajo de Diploma. Universidad de Holguín.
- 16) Implicaciones sociales del insuficiente aprovechamiento del capital humano en el sistema empresarial. Disponible en: [http:// implicacionessocialesv.blogspot.com](http://implicacionessocialesv.blogspot.com).
- 17) La Conceptualización del Modelo Económico y Social Cubano de Desarrollo Socialista y el Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social hasta 2030: Propuesta de Visión de la Nación, Ejes y Sectores Estratégicos. (2016).
- 18) La satisfacción Laboral. Disponible en: <http://sisbib.unmsm.edu.pe>.
- 19) Lineamientos del 6to Congreso del Partido Comunista de Cuba. (2016)
- 20) Lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución para el período 2016-2021. (2016).
- 21) Lopera, J. et.al. (2005). Y ¿de quién es la culpa?, Intermedio Editores, una división de círculos de lectores S.A, Colombia. ISBN958- 709- 257- 0.
- 22) Menguzzatto, M. (1995). La Dirección Estratégica de la Empresa. Un enfoque innovador del Management, La Habana: Ministerio de Educación Superior.
- 23) Mora, C. El reconocimiento del capital humano. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/canales5/rrhh/repecapi.htm>.
- 24) Morales, A. (2009). Capital Humano. Hacia un sistema de gestión en la empresa cubana. La Habana: Editora Política.
- 25) Norma Cubana: 3000. (2007). Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano - Vocabulario, Primera Edición.
- 26) Norma Cubana: 3001. (2007): Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano- Requisitos, Primera Edición.

- 27) Norma Cubana: 3002. (2007). Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano-Implementación.
- 28) Ramírez de Paz, M. Modelo para un sistema de gestión integrada de capital humano. Disponible en: www.eumed.net/cursecon/ecolat/cu/2010/rpvz.htm
- 29) Robbins, S. (2007) Fundamentos de Comportamiento Organizacional. La Habana: Félix Varela.
- 30) Rodríguez, N. Pensamiento Económico del Ché artífice del Sistema de Gestión del Capital Humano. Disponible en: [http://www.monografias.com/trabajos76/pesamiento-economico-che- Capitalhumano/pesamiento-economico-che-capital-humano.shtml](http://www.monografias.com/trabajos76/pesamiento-economico-che-Capitalhumano/pesamiento-economico-che-capital-humano.shtml)
- 31) Stoner, A. (2007). Administración, Quinta Edición, parte II. La Habana: Félix Varela.
- 32) Zayas, A. et.al. (2014). Instrumentos para el estudio y la evaluación de la satisfacción laboral en una organización. En Revista Caribeña de las Ciencias Sociales. Recuperado de: <http://xn--caribea-9za.eumed.net/satisfacción-laboral/>.
- 33) Dorado Ortega, R. (2020). *Emprendimientos con enfoque de responsabilidad social. Estudio de casos*. Facultad de Economía de la Universidad de La Habana.
- 34) 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 Industrial* Universidad Tecnológica de La Habana “José Antonio Echeverría”. Cuba.
- 35) Gómez, M. P. (2019). *Análisis del aprovechamiento del capital humano en el Aeropuerto Internacional Frank País García*. Trabajo de Diploma. Universidad de Holguín.
- 36) Ruiz, César (2020). *El capital humano; base de la rentabilidad en el negocio de la carne*. Ganaderia.com, México
- 37) 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.

ANEXOS

Anexo No. 1 Procedimiento para el análisis del aprovechamiento del Capital Humano



Anexo No. 2 Formulario

1. Índice personal productivo= $\frac{\text{Total de personal Directo}}{\text{Total de Personal Indirecto}}$

2. Índice de jerarquización= $\frac{\text{Total de Cuadros}}{\text{Total de Plantilla Cubierta}} * 100$

3. Índice de aprovechamiento de la jornada laboral

$$\text{Índice aprovechamiento} = \frac{FU}{FC} * 100$$

FU: fondo de tiempo utilizado
FC: fondo calendario

4. Índice de utilización del fondo de tiempo laboral

$$\text{Índice de utilización} = \frac{FU}{FM} * 100$$

FM: fondo máximo utilizable.

5. Índice de ausencias

$$\text{Índice ausencias} = \frac{FNU}{FM} * 100$$

FNU: fondo no utilizado

6. Índice de ausentismo

$$\text{Índice de ausentismo} = \frac{(\text{Enfermedad} + \text{Autorización administrativa} + \text{Ausencias injustificadas})}{FM} * 100$$

7. Coeficiente de turno:

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

8. Coeficiente de aprovechamiento del turno:

$$\text{Coeficiente de aprovechamiento del régimen de turno} = \frac{\text{Coeficiente de trabajo por Turno}}{\text{Todos los Turnos}}$$

9. Coeficiente de continuidad:

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

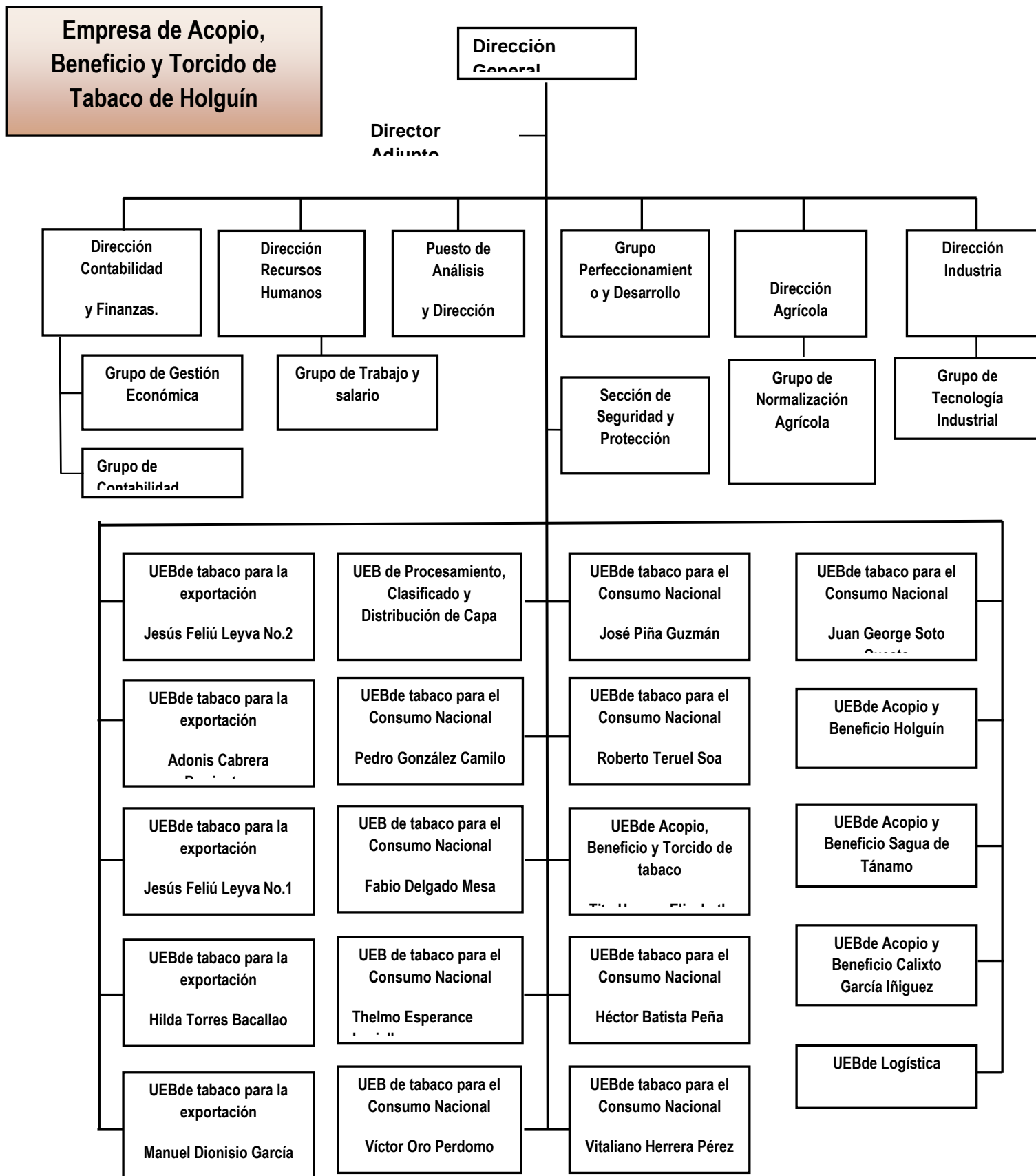
10. Por ciento de incremento de la productividad del trabajo:

$$\% \text{ PT} = \frac{\text{Incremento PT} \times 100}{(\% \text{ Incremento de PT} + \% \text{ Incremento T})}$$

PT: productividad del trabajo

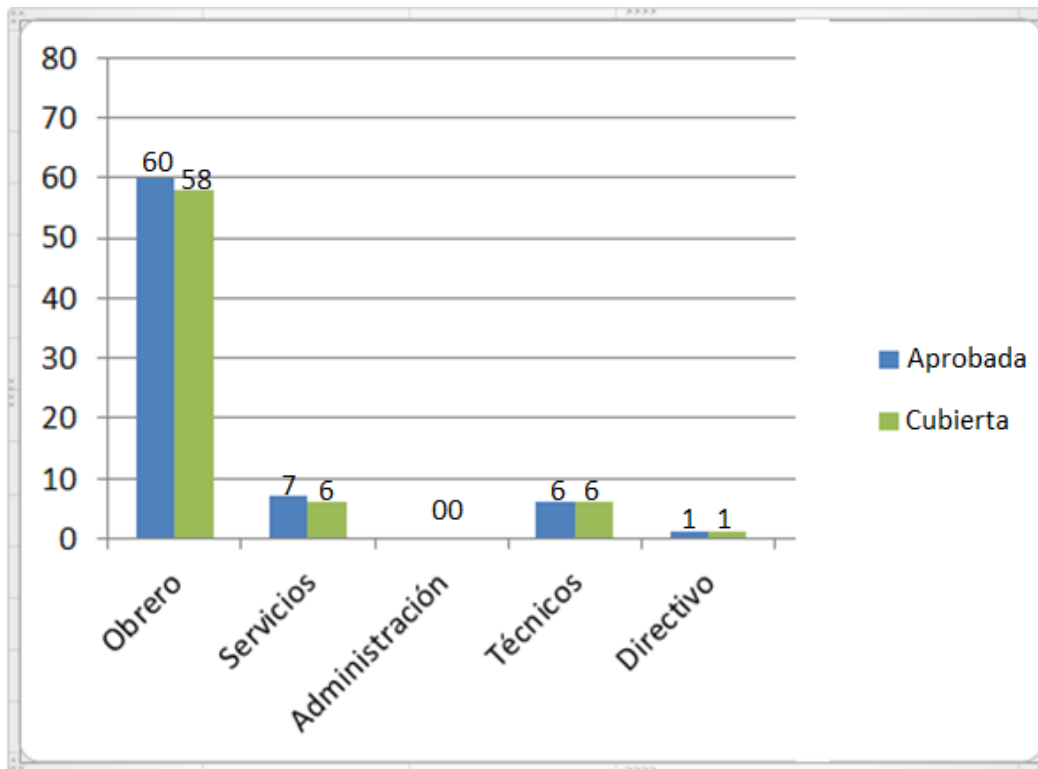
T: promedio de trabajadores

Anexo No. 3. Organigrama de la Empresa



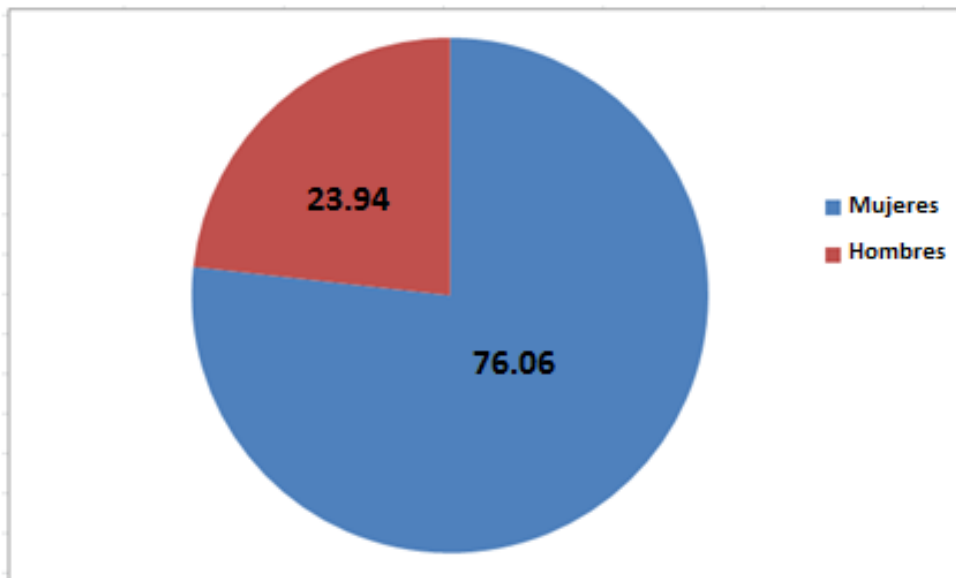
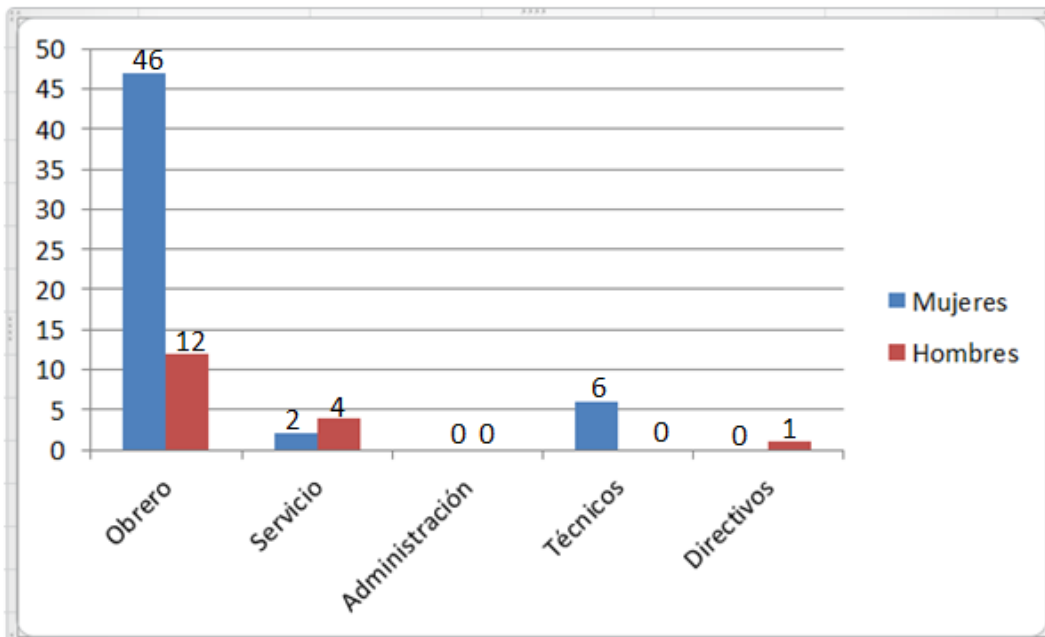
Anexo 4.

Figura de Distribución de la Plantilla Aprobada y Cubierta



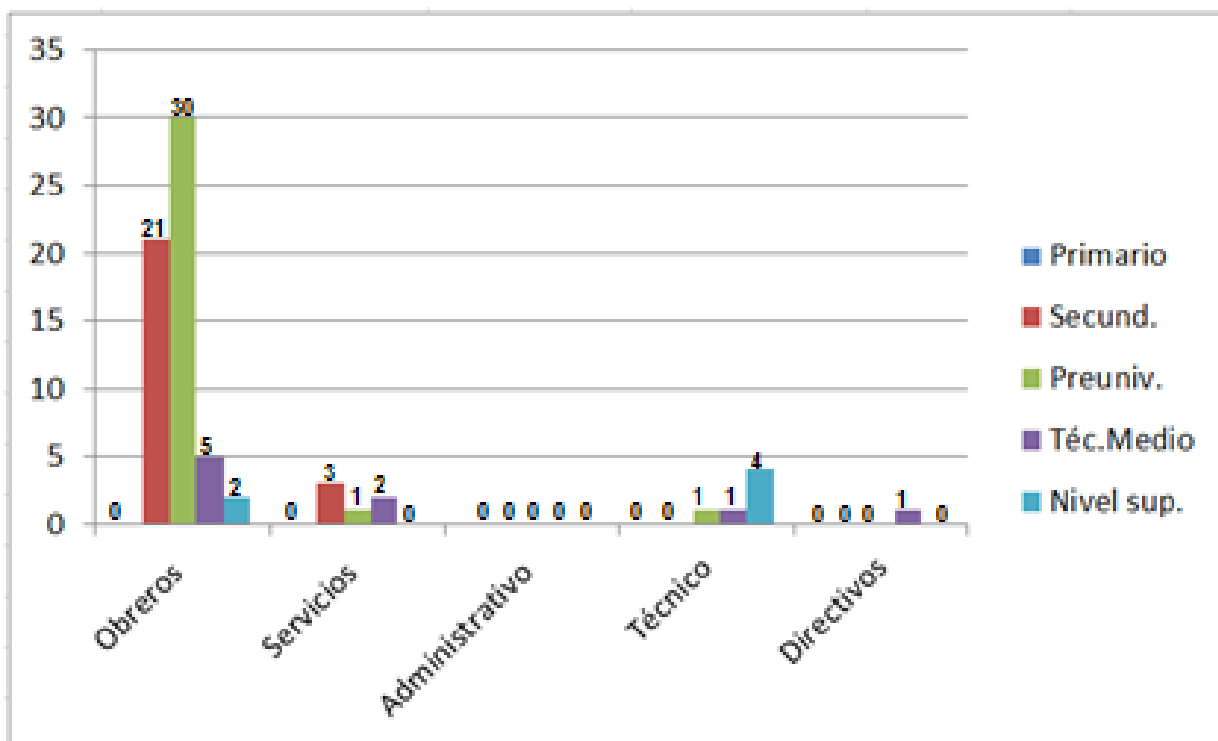
Anexo 5

Distribución de la Plantilla cubierta por Sexo



Anexo 6

Distribución del Nivel Cultural por Categoría Ocupacional



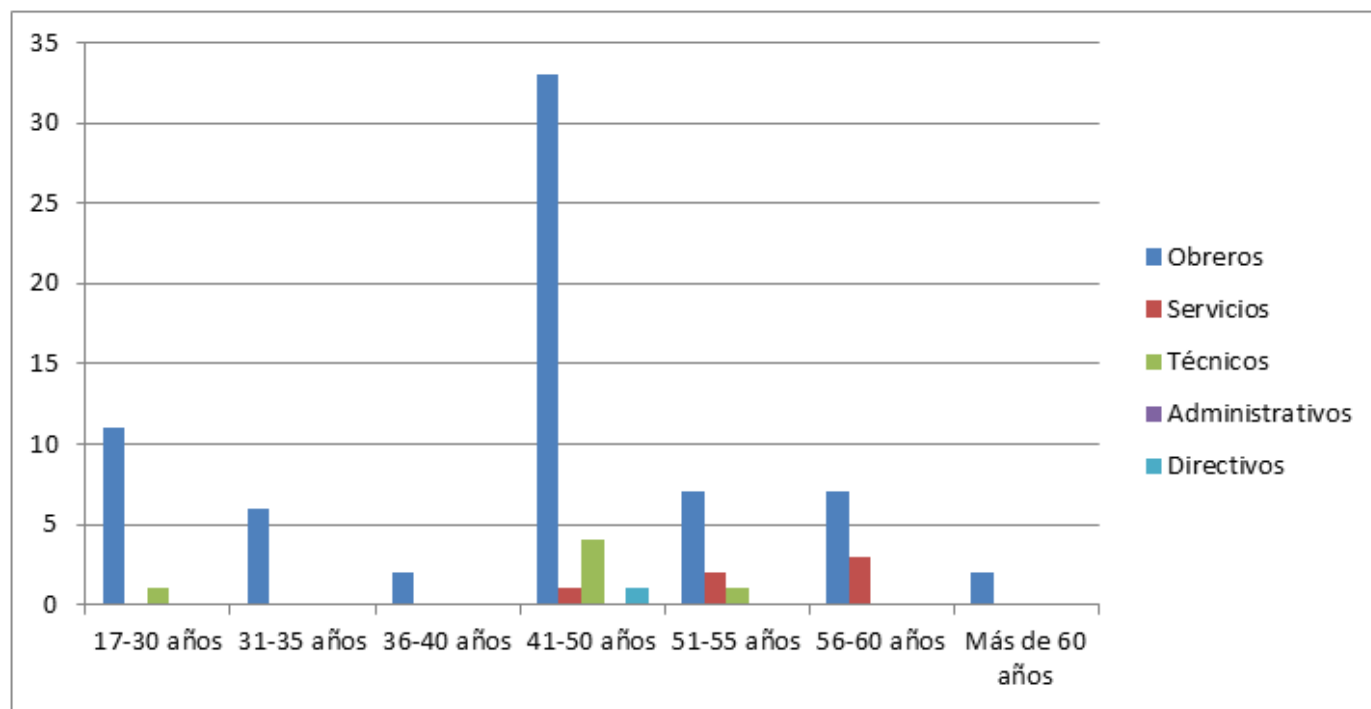
Anexo 7

Pirámide de Edades



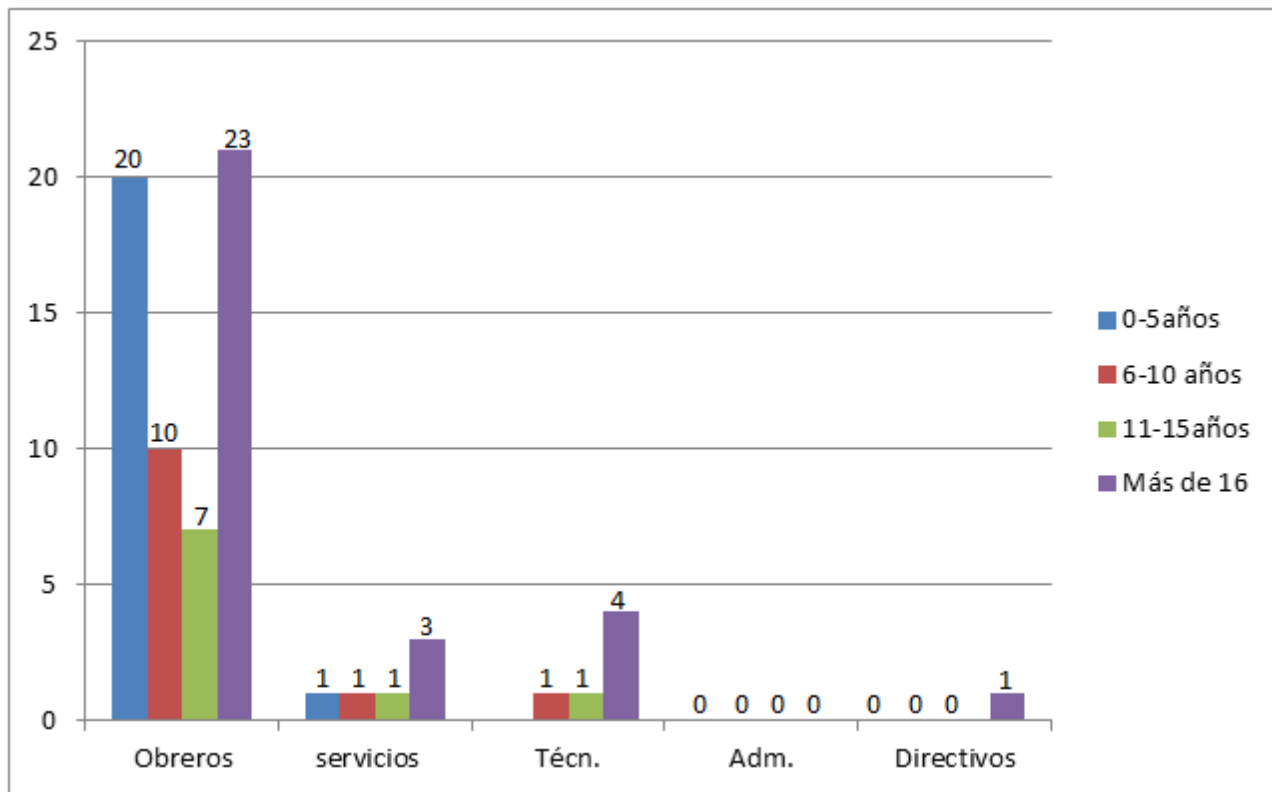
Anexo 8

Distribución de la Categoría Ocupacional por Edades



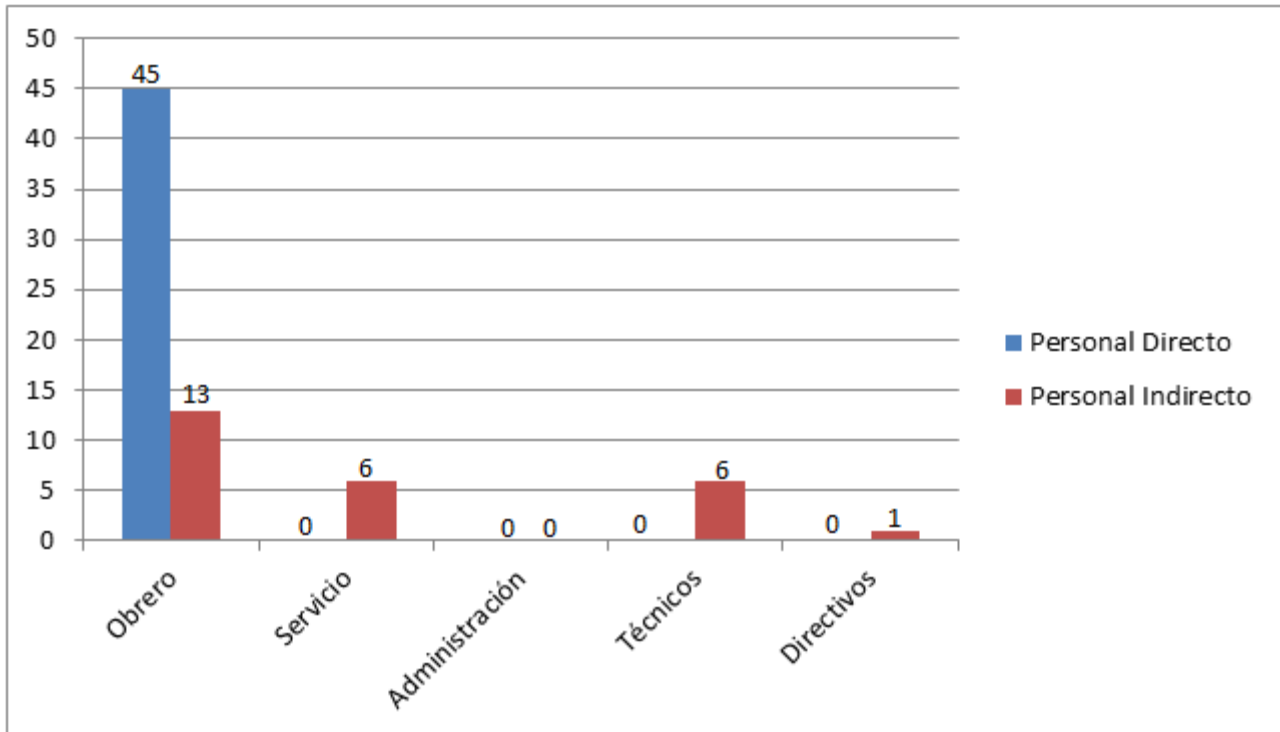
Anexo 9

Antigüedad por Categoría Ocupacional



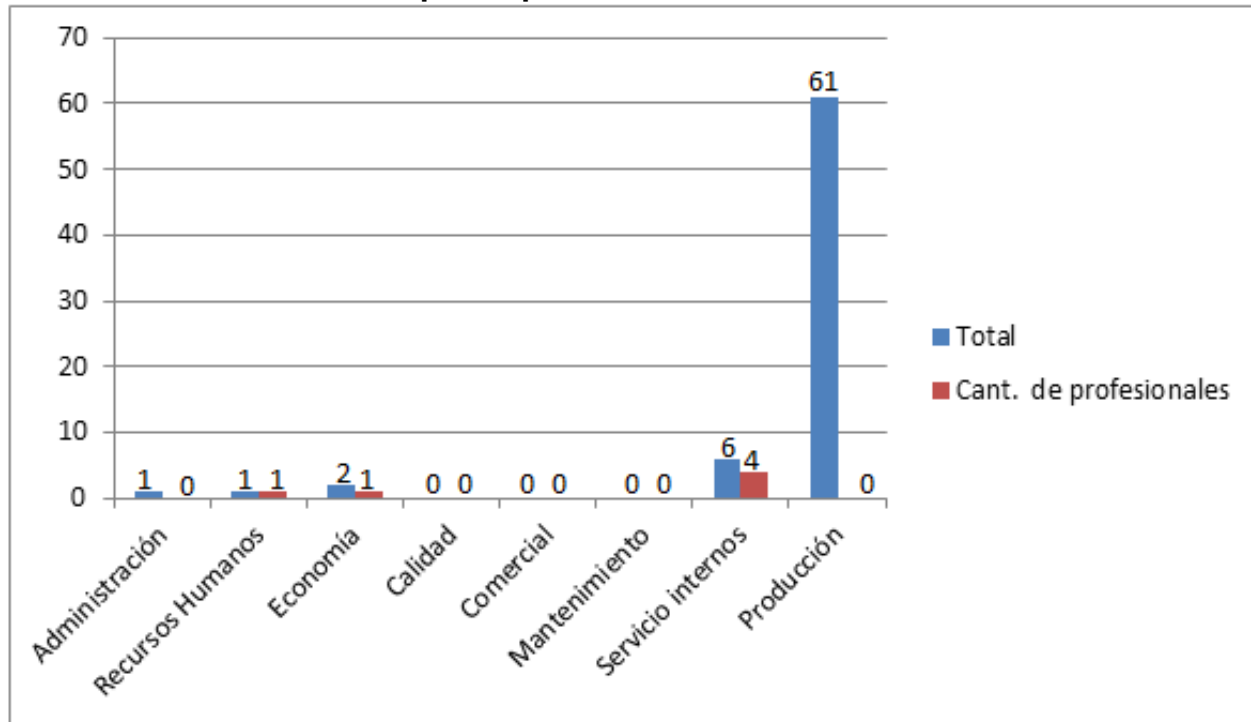
Anexo 10

Personal Directo e Indirecto por Categoría Ocupacional



Anexo 11

Cantidad de Profesionales por Departamentos



Anexo 13. Resultados del Método de Expertos

EXPERTO #	KC	KA	K	Grado de competencia	F1	F2	F3	F4	F5
1	0,7	0,72	0,71	COMPETENCIA MEDIA	0,16	0,32	0,04	0,04	0,16
2	0,5	0,72	0,61	COMPETENCIA MEDIA	0,16	0,32	0,04	0,04	0,16
3	0,7	0,795	0,7475	COMPETENCIA MEDIA	0,16	0,4	0,05	0,025	0,16
4	0,9	0,85	0,875	COMPETENCIA ALTA	0,2	0,4	0,05	0,04	0,16
5	0,9	0,86	0,88	COMPETENCIA ALTA	0,2	0,4	0,05	0,05	0,16
6	0,9	0,81	0,855	COMPETENCIA ALTA	0,2	0,32	0,05	0,04	0,2
7	0,9	0,85	0,875	COMPETENCIA ALTA	0,16	0,4	0,05	0,04	0,2
8	0,9	0,85	0,875	COMPETENCIA ALTA	0,16	0,4	0,05	0,04	0,2

Cantidad de expertos con competencia alta: 5

Cantidad de expertos con competencia media: 3

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: $K < 0,5$

Anexo No.14. Encuesta para Diagnóstico Preliminar.

Estimado colega:

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

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

a) Sí _____ b) No _____

2. En caso de marcar Sí, a continuación. Marque con un número del 1-8 el orden de importancia

No	EXPERTOS / CAUSAS	P1
1	Deficiente reclutamiento	
2	Mala selección del personal	
3	Mala actitud hacia el trabajo	
4	Insatisfacción con el trabajo realizado	
5	Elevada fluctuación laboral	
6	Estado de ánimo desfavorable ante el trabajo	
7	Poca dedicación al trabajo	
8	Elevado índice de ausentismo	
9	Deficientes condiciones de trabajo	
10	Desmotivación con el trabajo	
11	Inconformidad con los métodos de dirección	
12	Conflictos entre los trabajadores	
13	Poca comunicación entre los trabajadores	
14	Bajos salarios	
15	Elevada carga horaria de trabajo	
16	Distancia de la Empresa	
17	Indisciplina laboral	
18	Malas relaciones jefe subordinado	

Anexo 15

Matriz de Juicio

Causas / Expertos	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	Rj
El salario no se corresponde con el esfuerzo realizado	2	2	4	4	2	2	2	18
Deficientes condiciones de trabajo	1	1	1	1	1	1	1	7
Inconformidad con el Sistema de Estimulación	6	6	2	2	6	6	6	34
Malas actitud frente al trabajo	5	5	5	6	5	5	5	36
Desmotivación Laboral	4	3	3	3	3	3	3	22
Mala selección del personal	3	4	6	5	4	4	4	30

Fuente: Elaboración propia a partir de la información obtenida de las encuestas aplicadas a los expertos

Anexo 16

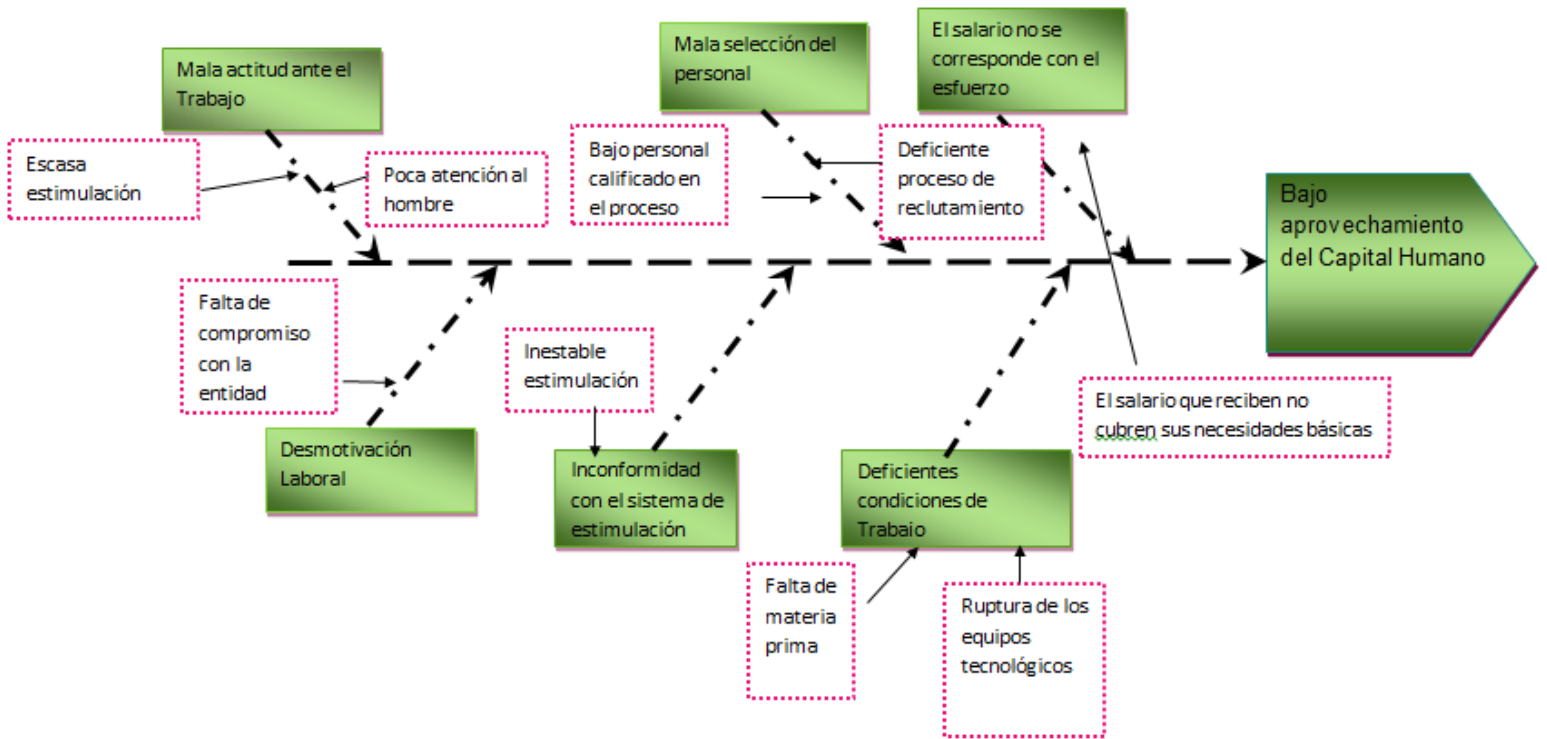
Nivel de Concordancia para cada una de las causas

Causas	Criterios en Contra	Representación en (%)
El salario no se corresponde con el esfuerzo realizado	2	71.43
Deficientes condiciones de trabajo	-	-
Inconformidad con el Sistema de Estimulación	2	71.43
Malas actitud frente al trabajo	2	71.43
Desmotivación Laboral	1	85.71
Mala selección del personal	3	57.14

Fuente: Elaboración propia a partir de la información obtenida de las encuestas aplicadas a los expertos

Anexo 17

Diagrama de Ishikawa



Anexo 18

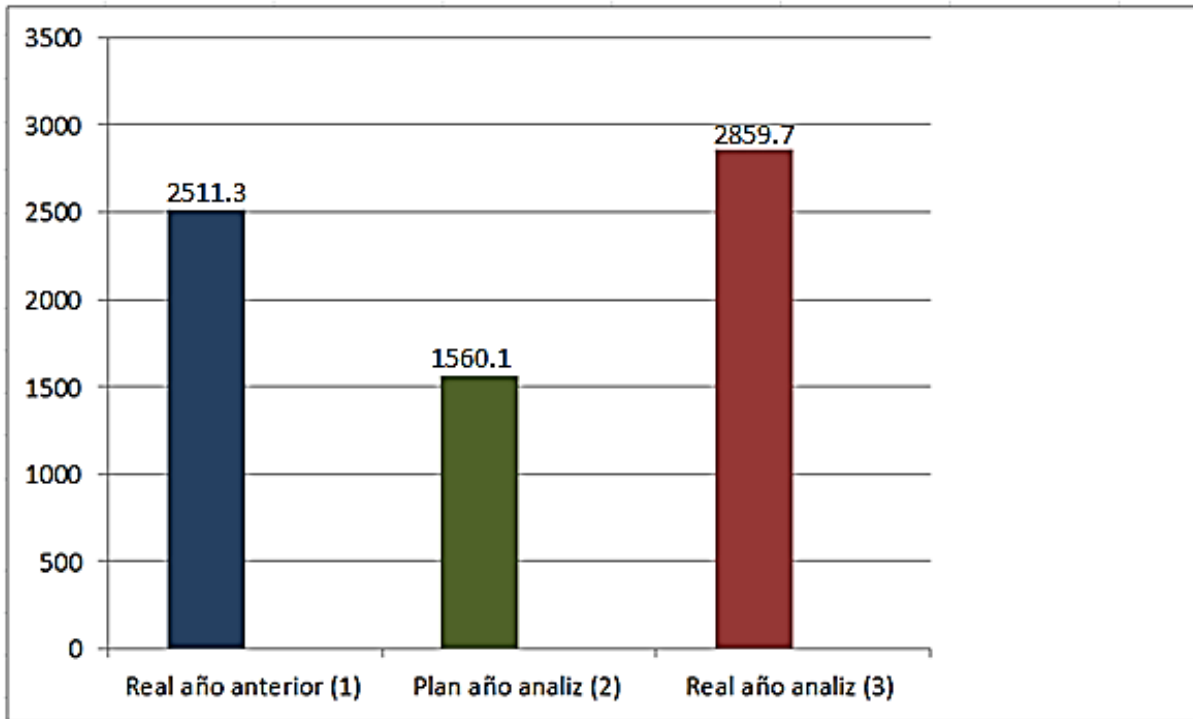
Indicadores de trabajo y salario del año 2019

2019								
Indicadores	UM	Real año anterior (1)	Plan año analiz (2)	Real año analiz (3)	Cumplimiento del Plan		Dinámica	
					% 3/2	Valor 3-2	% 3/1	Valor 3-1
Producción /Bruta	MP	5177.3	4557.4	5304.9	116	747.5	102	127.6
Producción / Mercantil	MP	5177.3	4557.4	5304.6	116	747.2	102	127.3
Valor agregado	MP	2511.3	1560.1	2859.7	183	1299.6	114	348.4
Promedio de trabajadores	UNO	62.0	62	63.0	102	1	102	1
Fondo de salario	MP	1103.9	712.4	1194.8	168	482.4	108	90.9
Productividad	P	40505	25163	45393	180	20230	112	4888
Salario Medio	P	17804.8	11490.3	18965.7	165	7475.4	107	1160.9
Gasto/salario por peso de valor de agregado	P	0.4396	0.4566	0.4178	91	(0.038)	95	(0.021)
Correlación SM /PT	P	0.4395	0.4566	0.4178	92	(0.0388)	95	(0.021)

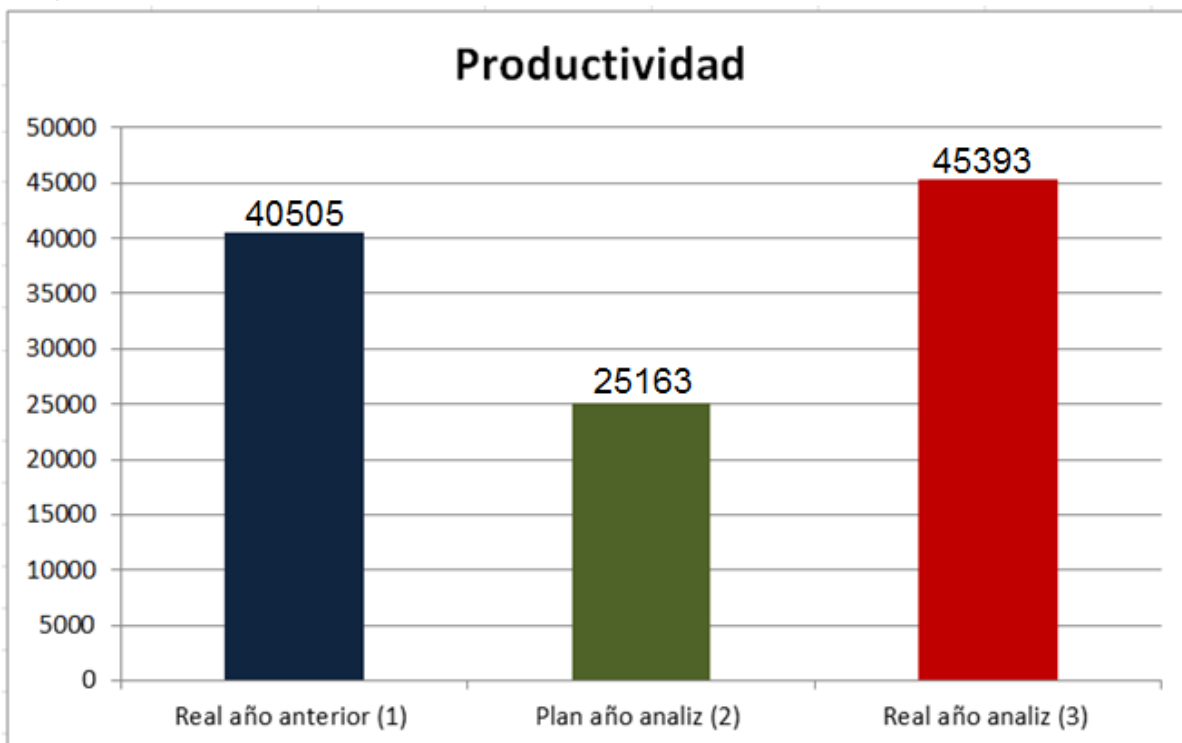
Anexo 19

Comportamiento de los Principales Indicadores de Trabajo y Salario del año 2019

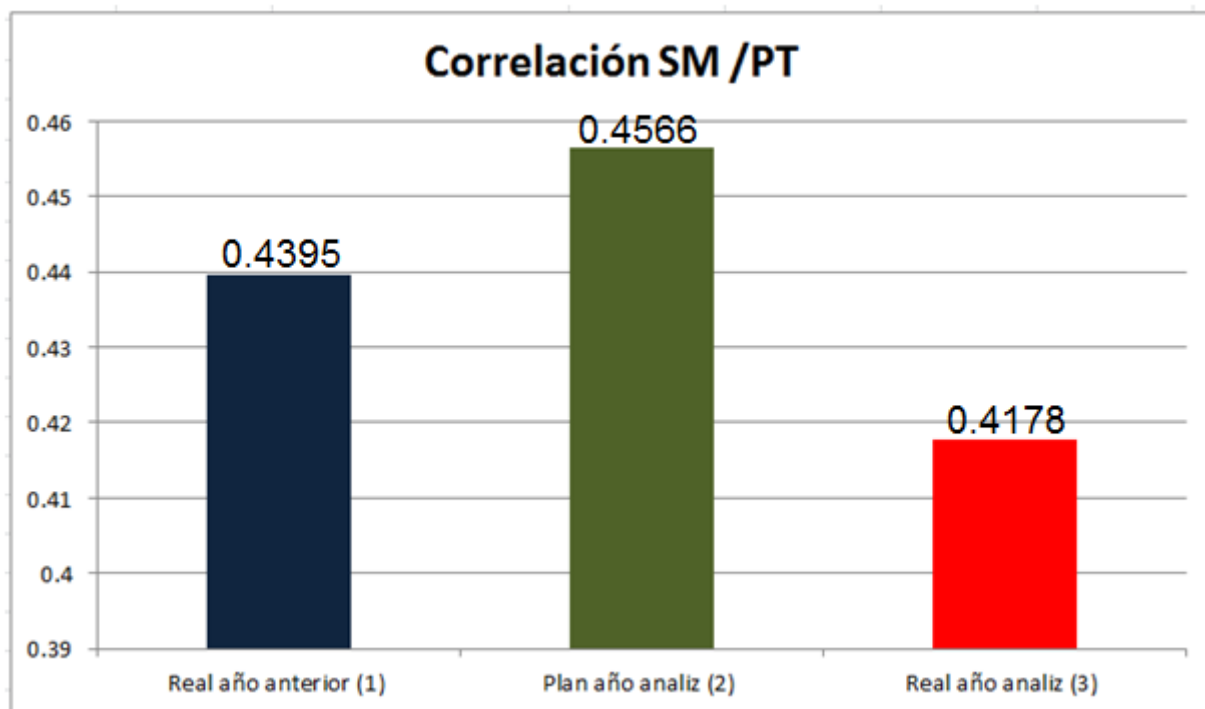
a) Valor Agregado Bruto



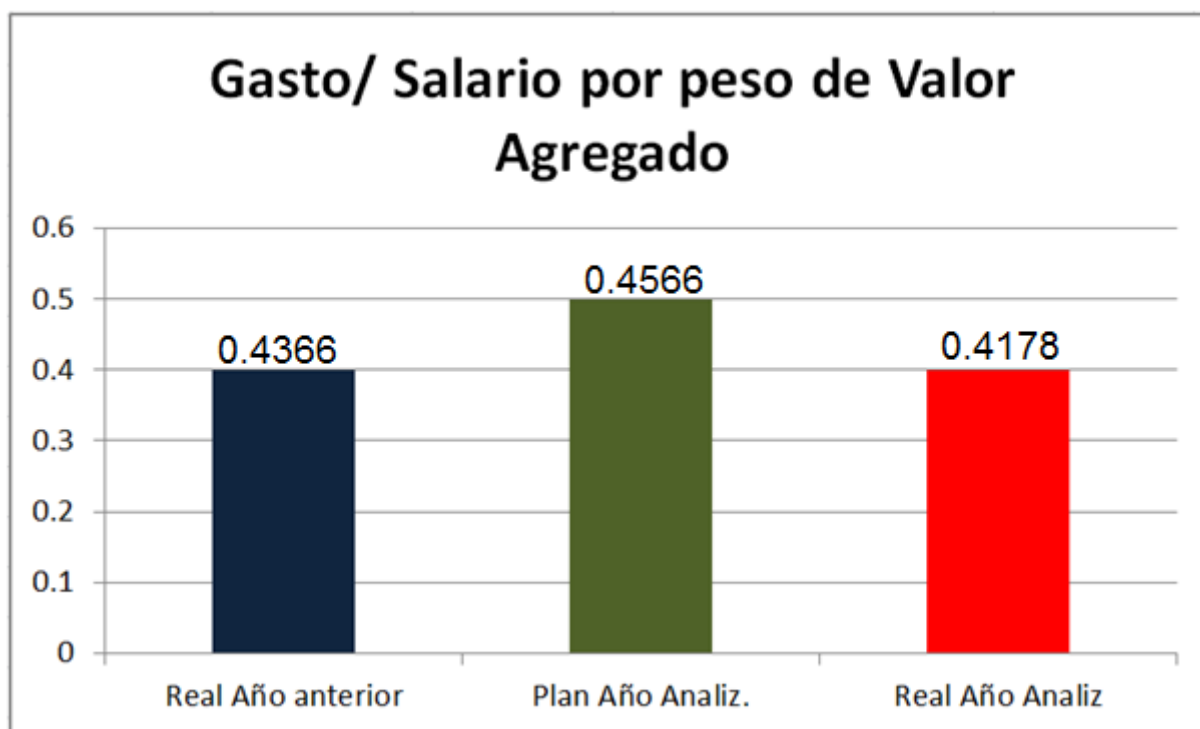
b) Productividad



c) *Correlación Salario Medio – Productividad*



d) *Gasto de Salario por Peso de Valor Agregado*



Anexo 20

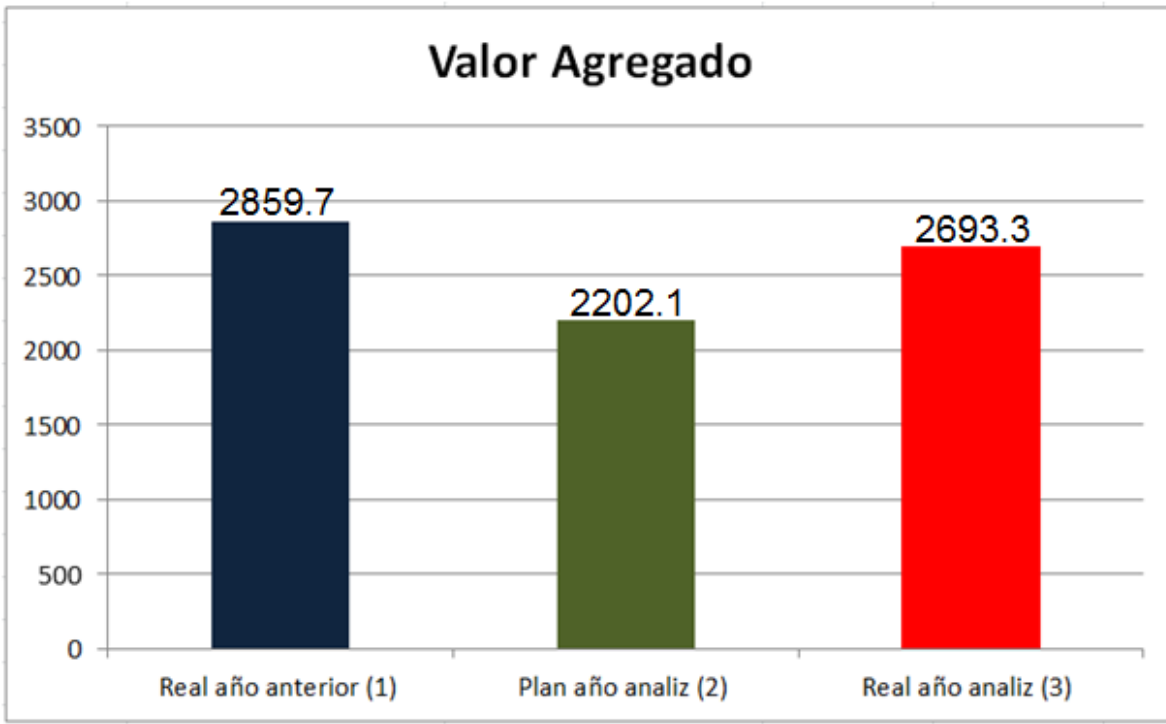
Indicadores de Trabajo y Salario del año 2020

Indicadores	UM	Real año anterior (1)	Plan año analiz (2)	Real año analiz (3)	Cumplimiento del Plan		Dinámica	
					% 3/2	Valor 3-2	% 3/1	Valor 3-1
Producción /Bruta	MP	5303.9	5091.1	5251.6	103	160.5	99	52.3
Producción / Mercantil	MP	5304.6	5091.1	5251.6	103	160.5	99	53
Valor agregad	MP	2859.7	2202.1	2693.3	122	491.2	94	(166.4)
Promedio de trabajadores	UNO	63.0	60.0	61.0	102	1	97	2
Fondo de salario	MP	1194.8	967.0	1141.3	118	174.3	96	(53.5)
Productividad	P	45393	36702	44153	120	7451	97	(1214)
Salario Medio	P	18965.7	16116.7	18709.2	116	2592.5	99	(256.5)
Gasto/salario por peso de valor de agregado	P	0.4178	0.4391	0.4237	96	(0.0154)	101	0.0059
Correlación SM /PT	P	0.4178	0.4391	0.42373	96	(0.0153 7)	101	0.0059

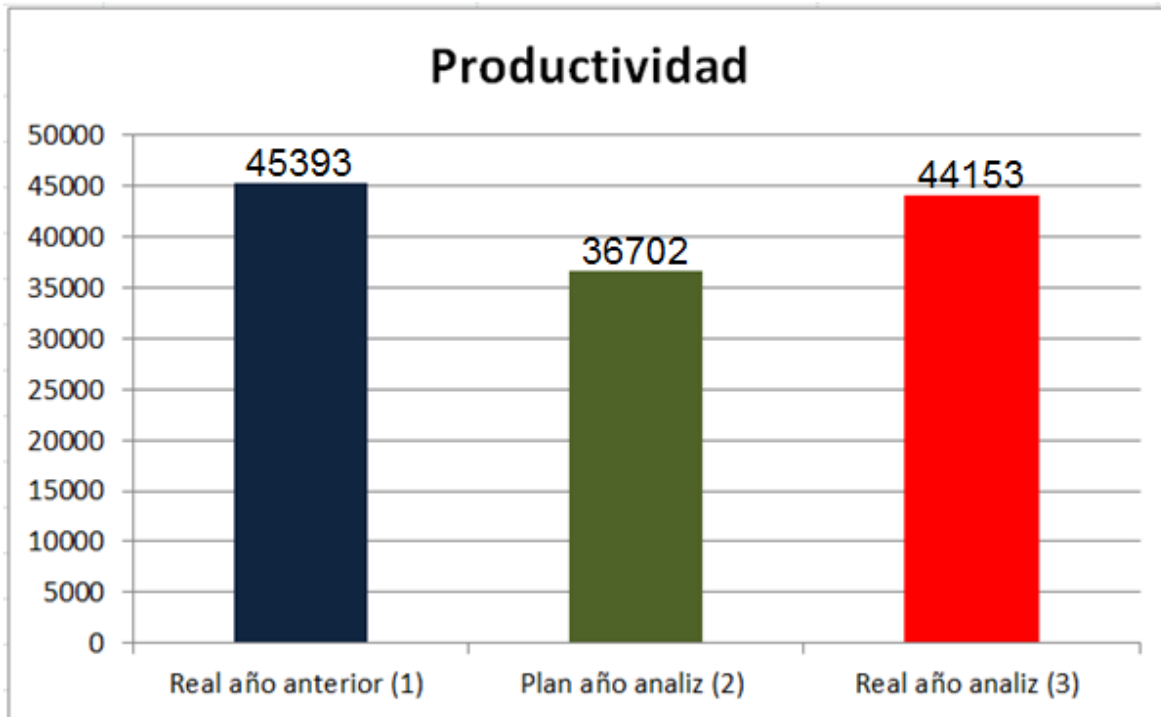
Anexo 21

Comportamiento de los Principales Indicadores de Trabajo y Salario del año 2020

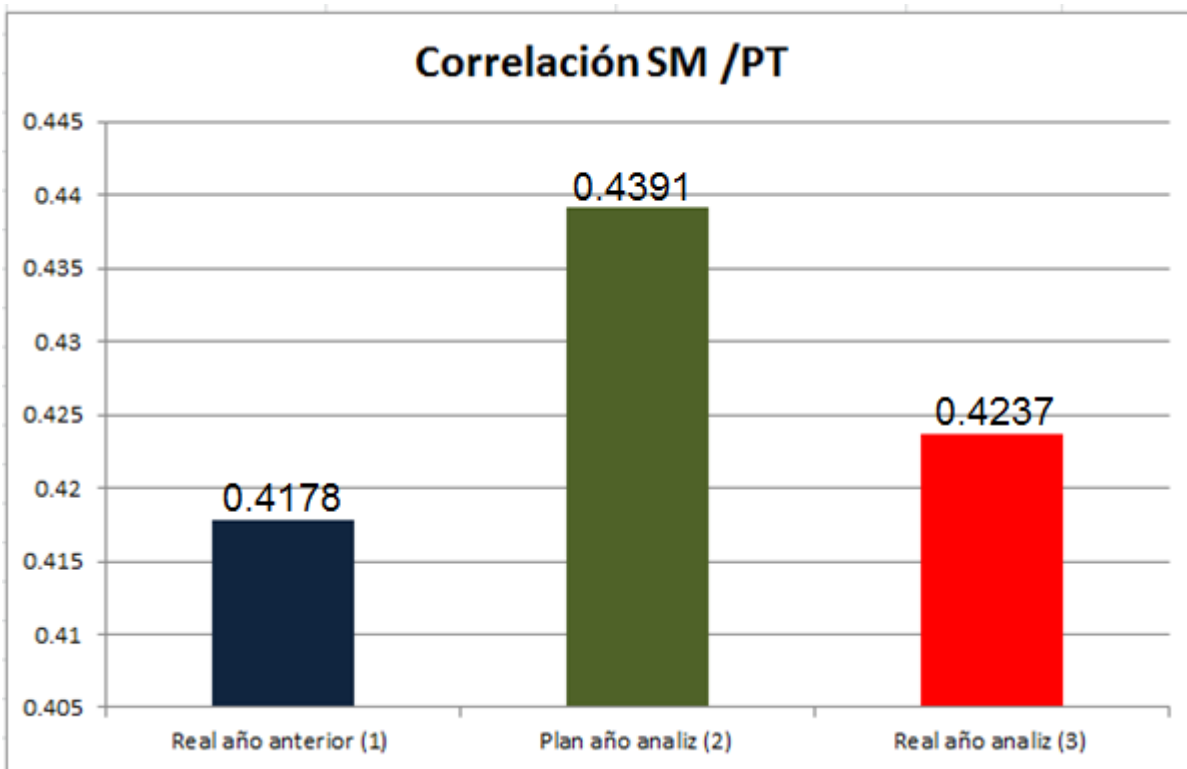
a) Valor Agregado Bruto



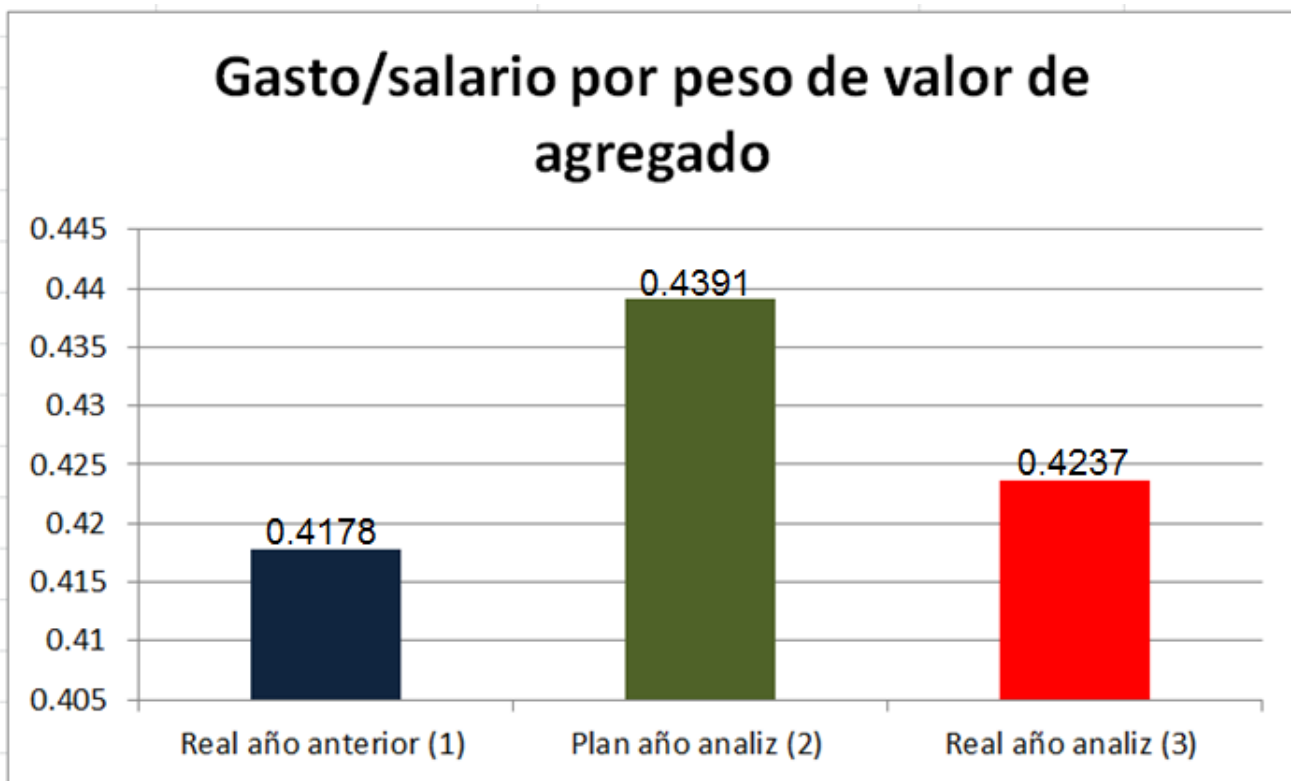
b) Productividad



c) *Correlación Salario Medio-Productividad*



Gasto de Salario por Peso de Valor Agregado



Anexo 22

Indicadores del Fondo de Tiempo Laboral (HD)

Indicadores	U/M	Año 2019	Año 2020
Fondo de tiempo Calendario	Hombres/ días	18247	18602
Fondo de tiempo no laborable	Hombres/ días	7668	7313
Fondo de Tiempo Máximo Utilizado	Hombres/ días	17219	18340
Fondo de Tiempo Utilizado	Hombres/ días	17187	17975
Fondo de tiempo no Utilizado	Hombres/ días	607.3	578.7
Autorizaciones administrativas	Hombres/ días	79	62
Enfermedad y accidente común	Hombres/ días	476	315
Accidente de Trabajo	Hombres/ días	0	0
Licencia de Maternidad	Hombres/ días	0	2
Obligaciones estatales y sociales	Hombres/ días	564	496.25
Ausencias Injustificadas	Hombres/ días	0	0
Autorizados por la legislación vigente	Hombres/ días	4	0

Anexo 23

Cálculo del Tamaño de la Muestra

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

Dónde:

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: 71 d: 0,1 p: 0,5 q: 0,5 α: 0,05

Sustituyendo los valores en la expresión estadística quedaría:

$$n = \frac{4 * 0.5 * 0.5 * 71}{0.01 * 70 + 1} = \frac{71}{1.7} = 41.76 = 42$$

Anexo 24 ENCUESTA PARA EVALUAR LA SATISFACCIÓN LABORAL.

Lea detenidamente las preguntas y elija aquella respuesta con la que más esté de acuerdo.

Al contestar, tenga en cuenta los siguientes aspectos:

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

I. A continuación debe usted contestar los siguientes datos demográficos

Esta información es importante para lograr que los resultados de la encuesta sean útiles. Nunca se utilizará esta información para identificar a un individuo. Si todavía después de darle esta garantía usted se siente incómodo al contestar cualquiera de esta 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: ____

c) Personal de Servicio: ____ d) 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 satisfacción laboral se requiere (Marque con una X).

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

Muchas gracias por su participación y colaboración en esta encuesta.

Anexo 25 Resultado de la Encuesta Múltiple

ENCUESTA PARA EVALUAR 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: 30 b) Hombre: 12

- Edad:

a) Menos de 18: 2 b) Entre 18 a 23: 5 c) Entre 24 a 30: 4

d) Entre 31 a 50: 22 e) Entre 51 a 60: 9 f) Mayor de 60 años: 0

- Categoría ocupacional

a) Cuadro: 0 b) Técnicos: 4 c) Administrativos: 0

d) Personal de servicio: 6 e) Obrero: 32

- Antigüedad

a) Menos de un año: 2 b) De 1 a 2 año: 1 c) De 2 a 4 años: 6

d) De 4 a 6 años: 2 d) De 6 a 8 años: 7 d) De 8 a 10 años: 4

d) Más de 10 años: 20

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

PREGUNTAS

Preguntas	1 nunca MM	2 M	3 R	4 B	5 siempre E
¿Se siente satisfecho con el trabajo que realiza?	—	2	5	19	16
¿Se siente usted motivado hacia su trabajo?	2	5	12	20	3
¿Tiene posibilidad de decidir cómo y cuándo debe realizar su trabajo?	4	1	19	16	2
¿El contenido de su trabajo le permite variar de actividad?	9	3	10	9	13
¿Considera que sus jefes son calificados y dirigen correctamente?	2	1	5	19	15
¿Existen buenas relaciones de trabajo en el colectivo?	1	5	7	16	13
¿El salario que recibe por su trabajo, le permite satisfacer sus necesidades personales?	23	7	9	3	—
¿Su salario está de acuerdo con la actividad que realiza?	10	6	15	8	3
¿Cuándo plantea un criterio es escuchado por la dirección?	—	5	22	11	4
El ambiente de trabajo ¿le ofrece seguridad, las áreas están debidamente protegidas?	—	1	12	24	5
La comunicación en su área la considera	1	—	9	20	11
Total	52	36	125	165	85

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

Totalmente de
desacuerdo 1,2,3

Totalmente de
acuerdo 4 y 5

16	Me gusta que tomen en cuenta mis sugerencias					
----	--	--	--	--	--	--

Anexo 27

Resultado de la encuesta de necesidades

No	Preguntas	Clasificación	Puntuación de las mujeres	Puntuación de los hombres	Puntuación General.
1	Me gusta descansar y sentirme seguro	Fisiológica	128	60	188
2	Lo más importante es la seguridad de mis seres queridos	Seguridad	150	60	210
3	Me gusta estar protegido contra cualquier peligro.	Seguridad	150	60	210
4	Me gustan los grandes retos y destacarme.	Autorreal.	150	60	210
5	Me gusta sentirme bien alimentado	Fisiológica	150	48	198
6	Me gusta agradecerles a los demás.	Social	150	58	208
7	Me gusta ante todo satisfacer mis necesidades corporales (sed, hambre, sexo).	Fisiológica	128	48	176
8	Me gusta que no me afecte nada, ni material ni emocionalmente.	Seguridad	122	48	170
9	Tiendo a establecer relaciones estrechas con mis compañeros de trabajo.	Social	119	60	179
10	Me gusta establecer metas realistas y alcanzarlas.	Autorreal.	119	60	179
11	Me gusta que reconozcan mi trabajo.	Estima	135	58	193
12	Me gusta formar partes de grupos y organizaciones.	social	150	48	198
13	Me agrada la satisfacción de terminar una actividad difícil	Autorreal.	106	60	166
14	Me gustaría ocupar una posición relevante en mi trabajo.	Estima	135	48	182
15	Me gusta que tomen en cuenta mis sugerencias.	Estima	150	60	210

Anexo 28

Clave para evaluar el modelo de Maslow y Alderfer

- Teoría de Maslow

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

Anexo 29 Encuesta sobre Clima Laboral

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

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

Muchas Gracias por su colaboración.

Anexo 30

Opciones	V	%	F	%
El jefe se preocupa porque entendamos bien nuestro trabajo.	36	85.71	6	14.28
El jefe no se preocupa porque se porten ideas que mejoren la calidad del trabajo	3	7.14	39	92.85
Por lo general, tenemos muchas cosas por hacer y no sabemos por cual empezar.	10	23.80	32	76.19
Generalmente todos aportamos ideas para mejorar nuestro trabajo.	35	83.33	7	16.66
Cuando uno no sabe hacer algo, nadie lo ayuda.	0	0	42	100
A menudo se inician trabajos que no se saben porque se hacen.	0	0	42	100
A nuestro superior solo le podemos decir lo que quiere oír.	5	11.9	37	88.09
Cuando tenemos un problema de índole laboral nadie se interesa en resolverlo.	6	14.28	36	85.71
Cuando analizamos un problema las posiciones que adoptan algunos de mis compañeros no son siempre sinceras.	34	80.95	8	19.04
Esta instalación ofrece buenas oportunidades de capacitación.	25	59.52	17	40.48
Aquí únicamente están pendiente de los errores.	2	4.76	40	95.24
Por lo general las personas que trabajan bien son reconocidas en la institución.	36	85.72	6	14.28
El desempeño de las funciones es correctamente evaluado.	36	85.72	6	14.28

Anexo 31

Clave para evaluar la pregunta de Clima Laboral

Total de preguntas = 13

Subvariables que se analizan

1. Liderazgo

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

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

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

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

Para evaluar de Regular = Debe tener correspondiente en 5 a 6 respuestas Para evaluar de Mal = Con correspondencia de 4 o menos

1. Reciprocidad

Abarca las preguntas 10, 11, 12, 13.

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

V, F, V, V,

Para evaluar de Bien = Debe tener correspondiente 4 respuestas

Para evaluar de Regular = Debe tener correspondiente 3 respuestas

Para evaluar de Mal = Con correspondencia de 2 o menos

PARA EVALUAR GENERAL

Bien = 4 puntos

Regular = 3 puntos

Mal = 2 puntos

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

Anexo 32 Encuesta de identificación de Conflictos.

Compañeros(a):

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

I. A continuación proponemos una serie de elementos, marque con una x cuáles de ellos usted considera que están propiciando la aparición de conflictos intragrupales 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:

- Jefe – Subordinado.
- Subordinado – Subordinado.
- Ambos.

Muchas gracias por su colaboración.

Anexo 33

Resultado de la encuesta de identificación de conflictos

Factores	1	%	2	%	3	%	4	%
Las diferencias de las características personales.	22	52.38	8	19.04	10	23.80	2	4.76
El grado de motivación hacia su trabajo.	5	11.90	10	23.80	8	19.04	19	45.23
El modo de comunicación que se emplea.	23	54.76	8	19.05	6	14.28	5	11.90
La forma que se utiliza para dirigir.	14	33.33	3	7.14	4	9.52	21	50
La participación en la toma de decisiones.	17	40.48	6	14.28	11	26.19	8	19.04
Las relaciones entre compañeros.	21	50	3	7.14	12	28.57	6	14.28
La cultura de la empresa.	21	50	9	21.43	10	23.81	2	4.76
La manera en que se organiza su empresa.	21	50	5	11.90	10	23.81	6	14.28
El sistema de estimulación empleado.	7	16.67	7	16.67	12	28.57	16	38.09
La distribución de los recursos escasos.	10	23.81	7	16.67	10	23.81	15	35.71
Las creencias religiosas.	36	85.71	1	2.38	2	4.76	3	7.14
La edad de las personas.	28	66.67	2	4.76	10	23.81	2	4.76
La experiencia laboral.	26	61.90	3	7.14	8	19.04	5	11.90
El grado de escolaridad.	19	45.24	5	11.90	7	16.67	11	26.19
El salario que recibe.	6	14.28	5	11.90	10	23.81	21	50
El color de la piel.	37	88.00	2	4.76	1	2.38	2	4.76
El sexo.	34	80.96	1	2.38	6	14.28	1	2.38

	Cantidad	%
Jefe –Subordinado.	8	19.05
Subordinado-Subordinado	3	7.14
Ambos.	31	73.81

Anexo 34

Matriz de Evaluación de los Factores Internos.

MEFI	Factores Internos Claves	Ponderación	Clasificación	Resultados Ponderados
1	Trabajadores con experiencia.	0.07	3	0.21
2	Índice de jerarquización.	0.08	4	0.32
3	Satisfacción Laboral.	0.10	4	0.40
4	Capital Humano dispuesto a superarse.	0.06	3	0.18
5	Predominio del personal directo.	0.08	4	0.32
6	Buenas relaciones del colectivo.	0.06	3	0.18
7	Bajos salarios.	0.09	1	0.09
8	Desmotivación Laboral	0.08	1	0.08
9	Condiciones de trabajo	0.08	2	0.16
10	Plantilla no cubierta	0.04	2	0.08
11	Estimulación real y material	0.06	1	0.06
12	Distribución de los recursos	0.06	1	0.06
13	Bajo porciento de profesionales	0.06	2	0.12
14	Índices de ausencias.	0.08	1	0.08
Total		1		2.34

Anexo 35

Matriz de Evaluación de los Factores Externos.

MEFE	Factores Externos Claves	Ponderación	Clasificación	Resultado ponderado
1	Ubicación estratégica en el territorio.	0.10	4	0.40
2	Desarrollo de técnicas del capital humano.	0.07	3	0.21
3	Ser la única empresa de Tabaco Torcido en el territorio	0.12	4	0.48
4	Desarrollo científico-técnico de la población.	0.12	4	0.48
5	Crecimiento acelerado de empresas proveedoras.	0.08	3	0.24
6	Ubicación geográfica de la UEB.	0.07	2	0.14
7	Crisis financiera Internacional.	0.13	1	0.13
8	Ofertas con mejores condiciones de trabajo.	0.10	1	0.10
9	Recrudescimiento del bloqueo económico	0.08	1	0.08
10	Incremento del nivel cultural de la población.	0.05	2	0.10
11	Aparición del trabajo por cuenta propia.	0.08	1	0.08
	Total	1		2.44

Anexo 36

Matriz DAFO

	<u>Oportunidades</u>	<u>Amenazas</u>
	<ul style="list-style-type: none"> • Ubicación estratégica en el territorio. • Desarrollo de técnicas del Capital Humano. • Ser única empresa de tabaco torcido en el territorio. • Desarrollo científico-técnico de la población. • Crecimiento acelerado de empresas proveedoras. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ubicación geográfica de la UEB. • Crisis financiera Nacional. • Ofertas con mejores condiciones de trabajo. • Recrudescimiento del bloqueo económico • Incremento del nivel cultural de la población. • Aparición del trabajo por cuenta propia
Fortalezas	FO (Estrategias Ofensivas)	FA (Estrategias Defensivas)
<ul style="list-style-type: none"> • Trabajadores con experiencia. • Índice de jerarquización. • Satisfacción Laboral. • Capital humano dispuesto a superarse. • Predominio del personal directo. • Buenas relaciones del colectivo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Expansión por captación de oportunidades. • Servicio al mercado. • Liderazgo en calidad. • Garantizar el cumplimiento de la producción con el personal que trabaja directamente a la misma • Mantener un ambiente laboral satisfecho, contribuyendo a mejorar el aprovechamiento del capital humano. 	<ul style="list-style-type: none"> • Incentivar en los trabajadores el sentido de pertenencia para su permanencia en la organización. • Designar un trabajador responsable para controlar el uso racional de las materias primas utilizadas. • Implementar acciones dentro del plan de capacitación para instruir al personal joven en los valores, objetivos y estrategias de la empresa. • Realizar periódicamente encuentros científicos que permitan evaluar el desarrollo del personal de las diferentes áreas.
<u>Debilidades</u>	<u>DO (Estrategias Adaptativas)</u>	<u>DA (Estrategias de Supervivencia)</u>
<ul style="list-style-type: none"> • Desmotivación laboral. • Bajos salarios. • Estimulación moral y material. • Condiciones de trabajo 	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar programas que eleven la motivación laboral. • Incorporar trabajadores a centros educacionales para elevar el nivel profesional de los mismos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Buscar alternativas que mejoren la estimulación de los trabajadores. • Acondicionar los locales de trabajo con materiales y recursos necesarios.

<ul style="list-style-type: none"> • Plantilla no cubierta • Desmotivación Laboral • Distribución de los recursos. • Bajo porcentaje de profesionales. • Índices de ausencias. 	<ul style="list-style-type: none"> • Reconocer al trabajador a través de la estimulación moral y material. • Invertir en la compra de materiales de oficina que mejoren las condiciones laborales. • Mantener informados a los trabajadores de los logros y deficiencias de la organización para incentivarlos a perfeccionar su desempeño. 	<ul style="list-style-type: none"> • Retener el personal altamente calificado y capacitado a través de un programa de motivación diseñado por el área de trabajo de recursos humanos.
---	--	--

Anexo 37

Matriz Interna - Externa.

