

ANÁLISIS DE LA FLUCTUACIÓN LABORAL EN LA UNIDAD PRESUPUESTA SALUD PÚBLICA DE MOA

TESIS DE DIPLOMA EN OPCIÓN AL TÍTULO DE LICENCIADO EN ECONOMÍA

Autora: Daymí Ramírez Ramírez
Tutor: MSc. Ricardo M. Gallardo Cannavacciuolo

HOLGUÍN 2022



PENSAMIENTO

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

Fidel Castro Ruz

20 de agosto de 2005.



AGRADECIMIENTOS

Primeramente, agradezco a Dios por permitirme llegar hasta acá, A mi madre que es mi motor impulsor, por su apoyo incondicional, sin ella no hubiese llegado tan lejos, a toda mi familia por su apoyo.

Agradezco a mi tutor Ricardo Gallardo por guiarme y apoyarme de la mejor manera. A la universidad por la oportunidad de formarme y a los profesores por enseñarme.

Agradezco a todas y cada una de mis amistades por su apoyo desde el inicio de mi carrera universitaria hasta ahora.

Agradezco a todos los que de una forma u otra nunca me han dejado sola.

Muchas Gracias



RESUMEN

La movilidad laboral tiene como particularidad que es utilizada en diferentes países con diferentes términos, pero en esencia su significado es el mismo, siendo precisamente el movimiento de los trabajadores, desde un sector a otro, de un país a otro o en el mismo sector.

En la presente investigación se abordó el tema La fluctuación laboral en la UP Salud Moa. Siendo esta una variable de vital importancia para la eficiente administración de los Recursos Humanos en una empresa.

Para la realización de la investigación se trazó como objetivo general la realización de un diagnóstico que permita determinar las causas que generan la fluctuación laboral y a partir de ellas diseñar estrategias para su erradicación. En tal sentido se estructuró la investigación en dos capítulos: el primero caracteriza el marco teórico-referencial y en el segundo se describe el procedimiento a aplicar y los resultados alcanzados luego de aplicado dicho procedimiento.

Para la realización del estudio se utilizaron métodos tanto teóricos como empíricos, así como la técnica de entrevista no estructurada para recopilar información del objeto mediante la opinión de operadores, técnicos y dirigentes.

Los resultados pusieron de manifiesto, que las dimensiones del clima más fuertemente correlacionadas con la fluctuación laboral eran la resolución de quejas y conflictos y el estilo de liderazgo, la motivación y la satisfacción laboral.



ABSTRACT

Labor mobility has the particularity that it is used in different countries with different terms, but in essence its meaning is the same, being precisely the movement of workers, from one sector to another, from one country to another or in the same sector.

In the present investigation, the topic "Labor fluctuation in the Moa Health Budget University" was addressed. This being a variable of vital importance for the efficient administration of Human Resources in a company.

To carry out the research, the general objective was to carry out a diagnosis that allows determining the causes that generate labor fluctuation and from them design strategies for its eradication. In this sense, the research was structured in two chapters: the first characterizes the theoretical-referential framework and the second describes the procedure to be applied and the results achieved after applying said procedure.

To carry out the study, both theoretical and empirical methods were used, as well as the unstructured interview technique to collect information on the object through the opinion of operators, technicians and managers.

The results revealed that the climate dimensions most strongly correlated with job fluctuation were the resolution of complaints and conflicts and leadership style, motivation and job satisfaction.



ÍNDICE

INTRODUCCION	1
1.1 Origen y evolución de la Gestión de Capital Humano.....	6
1.2 La fluctuación laboral	8
1.2.1 Factores y variables que influyen en la fluctuación laboral	9
1.2.2 Tipos de fluctuación laboral	16
1.3 Valoración crítica sobre estudios que han abordado la fluctuación laboral..	21
1.4 Antecedentes de la situación de la fluctuación laboral en la Unidad Presupuestada Salud Moa.....	24
2.1 Descripción del procedimiento Ávila, Mérida, González y Hernández (2018) para el análisis de la fluctuación laboral en la UP Salud Moa.....	25
ETAPA 1: Diagnóstico del sistema de gestión de recursos humanos	26
ETAPA 2: Análisis de la variable fluctuación laboral en la entidad	26
ETAPA 3: Análisis de las variables independientes que inciden en la fluctuación laboral.....	33
ETAPA 4: Estrategias para la solución de los problemas detectados	34
2.2. Aplicación del procedimiento para el análisis de la fluctuación laboral en la UP Salud Moa	35
ETAPA 1: Diagnóstico del sistema de gestión de recursos humanos	35
ETAPA 2: Análisis de la variable fluctuación laboral en la entidad	39
Etapa 3. Análisis de las variables independientes que inciden en la fluctuación laboral.....	56
Etapa 4. Estrategias para la solución de problemas detectados	63
CONCLUSIONES.....	67
RECOMENDACIONES	68
ANEXOS	



INTRODUCCION

Los trabajadores son el capital fundamental en una organización, de ellos depende el cumplimiento de los planes y objetivos de la misma es por ello que para movilizar y utilizar con plenitud a las personas en sus actividades, las instituciones están cambiando los conceptos y modificando las prácticas gerenciales. En vez de invertir directamente en los productos y servicios, están invirtiendo en las personas que los conocen y saben cómo crearlos, desarrollarlos, producirlos y mejorarlos, en vez de invertir directamente en los clientes, está invirtiendo en las personas que los atienden y les sirven, y saben cómo satisfacerlos, y encantarlos. Las personas constituyen el elemento básico del éxito empresarial.

El hombre y su gestión ocupan un papel clave en el desarrollo empresarial, pues son los que desarrollan el trabajo de la producción de bienes o servicios. A este capital debe suministrársele todos los medios requeridos para su desarrollo y para obtener resultados favorables, por tal razón, es necesario conocer la forma en que el trabajador se relaciona con los medios de producción, así como, su nivel de motivación y satisfacción.

Un aspecto de suma importancia en una nación como Cuba es el capital humano, clave del desarrollo y principal recurso económico, según lo demuestra el proceso de aprobación de las Normas Cubanas de la familia 3000 sobre el Sistema de Gestión Integrada del Capital Humano; el cual posibilita a las empresas sistematizar la gestión de los recursos humanos, aumentar la eficacia y la eficiencia mediante el incremento de la productividad, elevar la idoneidad, las competencias, los valores, el sentido de pertenencia y el desarrollo de los recursos humanos.

Del capital humano parten las habilidades, los valores y el potencial innovador de la organización, entre otros elementos. La gestión de dicho capital requiere de una atención muy especial, que supone la capacidad de los directivos de identificar, medir, desarrollar y renovar el activo intangible para el futuro éxito de la organización. Su análisis es una actividad sumamente útil que posibilita determinar



su valor. Ese valor se define por medio del diagnóstico y la comparación de los resultados de su gestión.

Es por ello, que el Sistema de Gestión de Capital Humano debe responder a los objetivos, metas, responsabilidades y problemas que deben resolver las empresas en la medida que vayan apareciendo situaciones que afecten su desempeño.

En la actualidad resulta difícil encontrar trabajadores que inicien su vida laboral en una empresa y permanezcan en ella durante muchos años; se ha convertido en un proceso absolutamente normal que las empresas estén dando bajas y contratando nuevo personal para sustituirlas, o sea, que exista un movimiento constante de personas en el sector empresarial, pero cuando este fenómeno se hace excesivo su efecto puede ser catastrófico para cualquier organización.

La fluctuación laboral o movimiento del personal, que es como se conoce dicho fenómeno, constituye una variable dependiente, en mayor o menor grado, de aquellos fenómenos internos o externos a la organización, dada por las entradas y salidas definitivas, no planificadas de dicho personal en un período de tiempo determinado.

Las empresas cubanas y en especial las del sector de la salud no quedan exentas de este efecto y hoy ha provocado serias afectaciones por ser un sector muy sensible para nuestra población en general y porque en ocasiones cuesta mucho formar un personal calificado en estas áreas y que logre experiencia en un corto tiempo. Siendo en este sentido, el objeto de la investigación, una empresa cubana de un sector priorizado para la economía como lo es el sector de la salud, el que además de jugar un papel fundamental en la estructura económica cubana, de él depende en estas circunstancias actuales la sostenibilidad de la Revolución Cubana.

El Ministerio de Salud Pública tiene entre sus principales objetivos el desarrollo de un sistema integral de salud que permita brindar a los ciudadanos un servicio estable y de calidad, en correspondencia con la política social del país.

El eje estratégico, potencial humano, ciencia, tecnología e innovación contenido dentro del Plan de Desarrollo Económico y Social hasta el 2030, aprobado en el



VII Congreso del Partido, expresa como primer objetivo general: " Asegurar la atención primaria de salud, con estabilidad del personal altamente calificado en el sector, de mayor experiencia y de difícil reemplazo acorde con su perfil profesional y científico, así como el desarrollo de los jóvenes talentos en su vida laboral", por ende es necesario que cada una de las organizaciones de salud del país lleve a cabo una eficiente gestión de los recursos humanos, pues es uno de los factores que influyen en el éxito presente y futuro.

La prestación de servicios fundamentales en el municipio se ve afectada por la inestabilidad del personal ya que una gran parte de los trabajadores fluctúan en sus funciones algunos de forma temporal y otros de forma definitiva y aunque el ministerio de salud pública tiene establecida una política de salida del sector en muchos casos influye de manera negativa, provoca inestabilidad y no se logra una adecuada eficiencia de los recursos humanos, materiales y financieros de la organización.

Por tanto, se plantea como **problema científico**: ¿qué causas motivan al crecimiento de la fluctuación laboral en la Unidad Presupuestada de Salud de Moa? Se define como **objetivo**: realizar un diagnóstico de la situación de la gestión de los recursos humanos que determine las causas que generan la fluctuación laboral y a partir de ellas diseñar estrategias dirigidas a su erradicación. Se tiene **como objeto de estudio**: el proceso de análisis del Sistema de Gestión de los Recursos Humanos, y como **campo de acción**: el proceso de diagnóstico de la fluctuación laboral. **Idea a defender**: la realización de un diagnóstico para determinar las causas que generan la fluctuación laboral, aplicando el procedimiento Hernández (2010) modificado por Ávila, Mérida, González y Hernández (2018), que incluye criterios de expertos, indicadores, encuestas, entrevistas y herramientas matriciales, contribuirá al diseño de estrategias dirigidas a su erradicación. Para dar cumplimiento al objetivo general se definieron las siguientes.



Tareas de investigación:

1. Construir el marco teórico - referencial derivado de una búsqueda bibliográfica acerca de los temas relacionados con el objeto de investigación.
2. Aplicar el procedimiento propuesto para determinar las causas que generan la fluctuación laboral en la empresa.
3. Determinar los efectos y las variables que influyen en la rotación del personal en la organización.
4. Diseñar estrategias que posibiliten minimizar los efectos de la fluctuación laboral.
5. Exponer los resultados alcanzados.

Los **métodos de investigación** que se utilizarán en el trabajo son:

Los métodos del nivel **teórico** que son utilizados para la construcción y desarrollo de la teoría científica, como:

-Análisis y síntesis: para procesar y resumir lo necesario de las fuentes consultadas y elaborar la conceptualización necesaria para trabajar en el desarrollo del Marco Teórico y del trabajo, así como en la elaboración de las conclusiones de la investigación.

-Histórico-Lógico: para el estudio del objeto a través del tiempo y llegar a un análisis lógico de la vía más eficiente para que el trabajo cumpla los objetivos propuestos en tiempo.

-Hipotético-Deductivo: para dar respuesta al problema mediante la elaboración de la hipótesis.

Los métodos del nivel **empírico** que permiten el registro, medición, análisis, e interpretación en el proceso de investigación científica, a través del análisis documental y la utilización de técnicas tales como, la observación científica, revisión de documentos y las consultas a expertos entre otros.

Técnicas:

-Entrevista no estructurada: para recopilar información del objeto mediante la opinión de operadores, técnicos y dirigentes.



Este trabajo de diploma está estructurado por: una introducción, donde se analizan los elementos del diseño de la investigación que se realiza; un primer capítulo en el que se caracteriza el marco teórico-referencial de la investigación; un segundo capítulo, en el cual se describe el procedimiento a aplicar y los resultados alcanzados luego de aplicado dicho procedimiento. Se muestran las conclusiones y recomendaciones derivadas de la investigación, la bibliografía consultada y, finalmente, un grupo de anexos de necesaria inclusión como complemento de los resultados obtenidos.



CAPÍTULO I. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA DE LA GESTIÓN DEL CAPITAL HUMANO Y LA FLUCTUACIÓN LABORAL

El análisis bibliográfico efectuado en esta investigación tuvo como finalidad conocer los fundamentos teóricos acerca del objeto y el campo seleccionado, se tratan aspectos esenciales del tema que parte desde el origen y evolución de la gestión de capital humano hasta el análisis del comportamiento organizacional y su relación con la fluctuación laboral.

1.1 Origen y evolución de la Gestión de Capital Humano

Desde la aparición del hombre sobre la Tierra, surgió la necesidad e importancia de la actividad colectiva como vía de subsistir. Las actuales concepciones administrativas son el resultado de un proceso iniciado en los mismos albores de la humanidad y que ha venido evolucionando y adquiriendo sus propios perfiles a través de diferentes épocas y etapas. La evolución de la administración del capital humanos se remonta a inicios del siglo pasado, etapa en la que se producen cambios importantes en el entorno de las organizaciones. Dentro de esta surgen tres eras importantes: Para Chiavenato, (2002). —La evolución de la GRH transcurre en tres etapas principales || . La era de la industrialización clásica en la que se encuentra la escuela de la administración científica del trabajo y la escuela de relaciones humanas. La era de la industrialización neoclásica donde aparece la escuela del nuevo movimiento de relaciones humanas y la escuela de los sistemas. La era de la Información, acompañada de grandes adelantos científico-técnicos. La escuela de la administración científica fue iniciada a comienzos del siglo pasado por el ingeniero mecánico Taylor (1856-1915), considerado el fundador de la moderna teoría general de administración. Para él, la gerencia adquirió nuevas atribuciones y responsabilidades descritas por los cuatro



principios. Para dar respuesta a las limitaciones de la escuela de la administración científica, surge la Escuela de relaciones humanas, teniendo en cuenta entre sus principales figuras a Elton Mayo (1880-1949). Su objetivo fundamental era el ser humano y sus motivaciones socio psicológicas. A mediados del siglo XX, década del 50 al 70 aparece el nuevo movimiento de relaciones humanas que plantea un enfoque tecnocrático de la función del personal e intenta conjugar los elementos de una adecuada cultura organizacional con un enfoque positivo de la naturaleza humana y sobre el tema de la satisfacción del trabajo. Adquiere auge en 1960 cuando se publica —The Human Side of Enterprise — (El Lado Humano de la Empresa) de Douglas Mc. Gregor (1906-1964) engloba a Kurt Lewin (1890-1947), Abraham Maslow (1908-1970) y Frederick Herzberg (1923-2000). 6 La escuela de los sistemas es otro de los enfoques que surge en esta etapa por Chester, Barnard (1886-1961) y Herbert Simón (1916-2001). —Su aparición se debe a que la Escuela de la Organización Científica del Trabajo había puesto énfasis sobre las funciones del mando, la organización del trabajo y la estructura formal de la organización, las Escuelas humanistas privilegiaban al individuo y a las interrelaciones personales e informales de este con la dirección (motivación, comunicación, liderazgo). Sin embargo, ninguna de las dos tendencias centró su atención en las relaciones tanto formales e informales de los individuos entre sí, del individuo y su subgrupo, los subgrupos entre sí, los subgrupos y la organización y también las relaciones de la organización con su entorno socioeconómico || (Chiavenato, 2002). Más tarde en la década de 1990 surgió la era de la información que ha perdurado hasta la actualidad. Se caracteriza fundamentalmente por los cambios rápidos, imprevistos, turbulentos e inesperados. Por lo que la ARH evolucionó a un nuevo enfoque: Gestión de los Recursos Humanos. (GRH). —La tecnología de la información, que integra la televisión, el teléfono y computador, generó desarrollos impredecibles y transformó el mundo en una Industrial en su época || . Chiavenato, (2002). Para Cuesta, (2005) —La GRH son todas las decisiones y acciones directivas que afectan la relación entre los empleados y la organización || . La gestión verdadera aldea



global: impacto comparable al que tuvo la Revolución de los recursos humanos ha tenido una evolución desde la clásica administración de personal hasta la gestión del conocimiento en desarrollo, proceso este que, según Cuesta (2005), ha comprendido esencialmente —...tres paradigmas: los recursos humanos como costo, como activo e inversor de su potencial humano o capital humano. || Para Castro, (2005), capital humano es —...Conjunto de conocimientos, experiencias, habilidades, sentimientos, actitudes, motivaciones, valores y capacidad para hacer, portados por los trabajadores para crear más riquezas con eficiencia.

1.2 La fluctuación laboral

De la consulta de estudios referentes al tema se pudo precisar que la fluctuación laboral, también suele denominársele como: inestabilidad laboral, movilidad laboral, movimiento de trabajadores y rotación del personal. Atendiendo a esto, el propósito de este epígrafe es efectuar una valoración sobre la conceptualización que han realizado diversos autores y especialistas al respecto. García Scwerett (1981) refiere que la fluctuación o inestabilidad de la fuerza de trabajo comprende todo tipo de baja o rompimiento de la relación laboral por iniciativa del trabajador, así como por sanción laboral. Constituye el conjunto de movimientos de entrada y salida definitivas que se producen entre los trabajadores miembros de la empresa, en un período dado. Según Chiavenato (1990 y 2000), la movilidad laboral va más allá de las salidas de las personas de una organización, se debe considerar también las entradas. Este mismo autor plantea que el término rotación de recursos humanos se usa para definir la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente; en otras palabras, el intercambio de personas entre la organización y el ambiente es definido por el volumen de personas que ingresan y salen de la organización. Para Arias (1990)⁶, la rotación es el ingreso y el egreso de personas en la organización. Se entiende por fluctuación de personal la relación que se establece entre el conjunto de personas que ingresan y salen de la organización, ya sea voluntaria o involuntariamente. Se expresa generalmente a través de una relación porcentual en el transcurso de cierto período de tiempo, transformándose en el indicador de movilidad de los empleados en el mercado



laboral. Casi siempre se expresa en índices mensuales o anuales para permitir comparaciones, desarrollar diagnósticos y promover acciones. Por otra parte, Ruíz Leonor (1997)⁷, define que la fluctuación laboral es el conjunto de movimientos de entrada y salida definitivas que se producen entre los trabajadores miembros de la empresa, en un período dado. Dentro de ella debe considerarse cualquier tipo de salida permanente que se produzca, sea está promovida o no por voluntad del trabajador. Durán Latourt (2005), considera que se relaciona por lo general al movimiento de altas y bajas que ocurren en la fuerza laboral de la empresa. Obando Millán (2009) la define como el efecto de ciertas causas o fenómenos que pudieran estar presentes al interior o en el ambiente externo de la organización, y que, además, determinan la actitud del personal y lo predisponen a retirarse de dicho órgano social en un momento dado. La fluctuación laboral —como fenómeno organizacional más frecuente en muchas organizaciones— consiste en los movimientos de entrada y salida definitivos de los trabajadores en la organización, durante un período de tiempo (Rodríguez A, 2012). Para Álvarez Orozco, (2013) la rotación de personal es la proporción de personas que salen de una organización, descontando los que lo hacen de una forma inevitable (jubilaciones, fallecimientos), sobre el total del número de personas promedio de esa compañía en un determinado periodo de tiempo (habitualmente se consideran periodos anuales). Del análisis conceptual de la fluctuación laboral se aprecia que, como regularidad los autores, identifican este término con la cantidad de personas que ingresan y se desvinculan de una organización o empresa determinada en un horizonte de tiempo determinado. De algunas de las definiciones se infiere que estas inestabilidades en los recursos humanos responden a factores o causas que pueden ser de índole internas o externas. En relación a esto último en la literatura consultada se hace referencia a las causas más frecuentes de las salidas, así como de las variables que inciden en la fluctuación laboral.

1.2.1 Factores y variables que influyen en la fluctuación laboral

Las salidas del personal de las organizaciones responden a diferentes factores. Estos han sido tratados por varios investigadores e instituciones, en el transcurso



del tiempo lo que evidencia el interés que ha ido adquiriendo por parte de la GRH. En este acápite del trabajo se exponen los criterios más recurrentes. También se hace referencia a la clasificación que con mayor generalidad se asume.

Sánchez Soler (2013)⁸ , al analizar la fluctuación laboral coincide con lo planteado por March y Simón (1977)⁹ los que refieren: que este fenómeno está determinado por diversas causas que inciden directamente en el hombre pero la decisión de abandonar una organización no intervienen únicamente el nivel de satisfacción de las expectativas y necesidades del individuo que este alcanza mediante su permanencia en la organización, sino que influye también su percepción de la oportunidad de encontrar un puesto de trabajo mejor en otra organización. A partir de esta valoración se establecen tres tipos de causas: solicitud propia, sanción laboral y otras causas. Según García Schwerert (1987), las salidas se pueden agrupar de la forma siguiente:

- Bajas biológicas o inevitables: son aquellas salidas relacionadas con el término de la vida laboral de las personas; esto se refiere a las bajas que se producen en la empresa por motivos de muerte, jubilación o incapacidad para el trabajo
- Bajas socialmente necesarias: en esta categoría se encierran aquellas bajas que se mueven principalmente por razones de necesidades sociales y sobre las cuales la empresa no puede o no debe ejercer influencia para su disminución. Es cuando se le debe dar baja a un empleado por haber cometido un acto ilegal como fraude y robo
- Bajas por motivos personales: bajas promovidas por voluntad del trabajador y causadas por la incidencia de factores propios de su vida personal
- Bajas por motivos laborales. son aquellas bajas promovidas por los propios trabajadores, pero por razones como: motivos salariales, afectación de las condiciones ambientales anormales, laborar en tareas no acordes con la calificación poseída o con los intereses profesionales u otros similares, no cumplir con el perfil y competencias que se requieren en la organización. Su investigación es de sumo interés, pues se ponen al descubierto los



aspectos que afectan a la fuerza de trabajo y es en ella donde están las mayores posibilidades de acción para su reducción

- Bajas por decisión de la propia empresa: Son aquellas bajas donde la decisión es tomada por la empresa y no por el trabajador, y a las cuales tiende a concedérsele un carácter positivo o favorable para el trabajo de la empresa, se agrupan las bajas por motivos de despido, por indisciplinas, ruptura de contratos, por ineptitud o falta de idoneidad para el puesto, separaciones por racionalización, o vencimiento del plazo de contrato. Como se aprecia existe coincidencia en dos de estos grupos. Siendo estas las relacionadas con los aspectos personales y laborales. Otro de los criterios de clasificación de las causales es el dado por el Instituto de Estudios e Investigación del Trabajo.

Este constituye es que como tendencia se asume en las investigaciones consultadas. En este se establecen tres grupos:

Las relacionadas con las motivaciones personales, tales como:

- Atención a niños pequeños y otros familiares
- Problemas de vivienda
- Lejanía del centro de trabajo
- Inconveniencia con el horario de trabajo. 2

Las referidas a problemas con el centro de trabajo:

- Trabajar fuera de su especialidad o profesión
- Inconformidad con el salario
- Falta de estímulo
- Escasa posibilidad de superación
- Inconformidad con los métodos de dirección
- Deficiente organización del trabajo
- Deficientes condiciones de trabajo
- Falta de medios de protección
- Mala relación jefes- subordinados
- Alimentación precaria



- Poca participación en la toma de decisiones

- Otras no detalladas. 3

III. Motivadas por la disciplina laboral

- Sanción laboral.

En el comportamiento del nivel de fluctuación además de las causas antes relacionadas, también influyen otras variables. Entre estas, las que tienen una mayor incidencia son: satisfacción laboral, motivación laboral, clima laboral y conflicto laboral.

Satisfacción laboral

Álvarez López (2008) ¹¹plantea que la satisfacción laboral es considerada: "...como la tendencia emocional (o psicológica en general, ya que incluye procesos cognoscitivos y volitivos) de la personalidad a percibir "motivante" la influencia de un conjunto de factores presentes en la actividad laboral y su contexto, dirigida en esencia a satisfacer determinadas necesidades". La satisfacción laboral implica una actitud, o más bien un conjunto de actitudes y una tendencia valorativa de los individuos y los colectivos en el contexto laboral que influirán de una manera significativa en los comportamientos y desde luego en los resultados. La satisfacción laboral también puede ser considerada como la correspondencia entre las demandas de los individuos (expresada en necesidades y motivos) y lo que percibe que la organización propicia y le otorga de una manera u otra. Se considera esta es una de las variables más significativa y en tal sentido se concuerda con lo planteado por Álvarez Santos (2012). Esta investigadora plantea que un nivel adecuado de satisfacción laboral también reduce la fluctuación de trabajadores y, por lo general, las personas con menor satisfacción tienden a la fluctuación con mayor facilidad. Sin embargo, el abandono de un cargo u ocupación, no depende solamente de la satisfacción. La satisfacción laboral será un buen predictor del nivel de rotación en momentos de serenidad económica.

Motivación



La motivación laboral es la capacidad que tienen las empresas y organizaciones para mantener el estímulo positivo de sus empleados en relación a todas las actividades que realizan para llevar a cabo los objetos de la misma, es decir, en relación al trabajo. La motivación puede definirse como la voluntad que tienen los individuos para realizar esfuerzos acalla las metas que tienen las organizaciones satisfaciendo al mismo tiempo necesidades individuales. La motivación hacia el trabajo tiene una gran importancia práctica, pues contribuye al aumento de la producción y la productividad del trabajo, es uno de los principales elementos a tener en cuenta para el bienestar de nuestra sociedad.

Para Stephen Robbins motivación es la disposición a hacer algo y está condicionada por la capacidad de estos actos para satisfacer alguna necesidad individual. En el campo de la motivación se conocen algunas teorías referidas por varios autores. Está la teoría de la jerarquía de necesidades de Abraham Maslow, la teoría ERG de Clayton Alderfer, y otros más.

Teoría de las Necesidades Humanas de Abraham Maslow

La jerarquía de necesidades de Abraham Maslow, es una de las teorías más populares sobre la motivación, ya que clasifica las necesidades humanas de una manera lógica, conveniente, que tiene implicaciones significativas para los administradores. En la **Figura1** se puede observar claramente cómo se ubican estas necesidades. Esta consta de cinco niveles que son:

- Necesidades fisiológicas, estas necesidades constituyen la primera prioridad del individuo y se encuentran relacionadas con su supervivencia, es decir aire, comida, reposo, abrigo.
- Necesidades de seguridad, con su satisfacción se busca la creación y mantenimiento de un estado de orden y seguridad, o sea protección contra el peligro o privación.
- Necesidades sociales, estas tienen relación con la necesidad de compañía del ser humano, con su aspecto afectivo y su participación social.



- Necesidades de estimación, radican en la necesidad de toda persona de sentirse apreciado, tener prestigio y destacar dentro de su grupo social reputación, incluye el auto-respeto, amor, reconocimiento.
 - Necesidades de autorrealización, en este nivel el ser humano requiere trascender, dejar huella, realizar su propia obra, desarrollar su talento al máximo.
- Cada vez que una necesidad queda satisfecha la siguiente se convierte en la dominante. Por lo tanto, si se quiere motivar a alguien según Maslow deberá comenzar por identificar en qué nivel de la pirámide se encuentra y tratar de satisfacer las necesidades de ese nivel o del siguiente superior. Las necesidades de orden inferior serían el primer nivel y después el segundo, el resto serían de orden superior, las primeras se satisfacen externamente mientras que las segundas en el interior de las personas.

Figura 1 Pirámide de Abraham Maslow



La Teoría ERG de Clayton Alderfer

Clayton Adelfer llevó a cabo una revisión de la teoría de las necesidades de Maslow, la cual se convertiría en su teoría (ERG) existencia, relación y crecimiento. Coincide con Maslow en que la motivación al trabajador se puede graduar de acuerdo a una jerarquía de necesidades. Sin embargo, su teoría ERG, difiere a la hora de agrupar las necesidades, pues las separa hacia abajo en solo tres categorías:

- Necesidades de existencia: agrupa las necesidades más básicas consideradas por Maslow como fisiológicas y de seguridad.



- Necesidades de relación: estas necesidades requieren para su satisfacción, de la interacción con otras personas, comprendiendo las necesidades sociales y el componente externo de la clasificación de estima efectuada por Maslow.
- Necesidades de crecimiento: representado por el deseo de crecimiento interno de las personas. Incluyen el componente interno de la clasificación de estima y la de autorrealización.

La Teoría ERG no considera una estructura rígida de necesidades, en donde debe seguirse un orden correlativo para su satisfacción. En contraposición a Maslow, quien considera que las personas permanecen en un determinado nivel de necesidades hasta tanto sean satisfechas, esta teoría considera que si el individuo no logra satisfacer una necesidad de orden superior aparece una necesidad de orden inferior (frustración- regresión). Pueden operar al mismo tiempo varias necesidades.

Clima laboral

Conjunto de percepciones que experimentan los miembros de un grupo u organización hacia el ambiente humano que caracteriza la organización y hacia las condiciones dentro de las cuales debe desarrollarse su actividad. El clima laboral no es otra cosa que el medio en el que se desarrolla el trabajo cotidiano. La calidad del mismo influye directamente en la satisfacción de los trabajadores y por lo tanto en la productividad empresarial, ya que un buen clima se orienta hacia un mejor ambiente en la empresa, mientras que un mal clima destruye el ambiente de trabajo ocasionando situaciones de conflicto, malestar y generando un bajo rendimiento. Si se es capaz de conseguir una mayor productividad con un buen clima laboral, tienes todo lo necesario para conseguir grandes éxitos en tu empresa.

Conflicto laboral

La definición de conflicto ha tenido diferentes transiciones. Sin embargo, entre los estudiosos del tema existe consenso en que se reconoce la existencia de un conflicto si las partes involucradas lo perciben. Una de las definiciones más amplia es la emitida por Robbins (2009), que lo define como: proceso que comienza



cuando una parte percibe que otra parte la ha afectado en forma negativa, o está por afectaría en forma negativa, en algo que la primera parte estima. El proceso de un conflicto transita por diferentes momentos. Para dar solución al mismo se sugiere la utilización de técnicas, donde la comunicación juega un papel significativo como punto de partida. Cuando en las organizaciones se acentúan las causales antes relacionadas provoca el rompimiento de la relación laboral del trabajador con su centro laboral. Otro de los elementos a tener en cuenta en esta investigación es el criterio de clasificación o tipos de fluctuación y expresiones para su determinación.

1.2.2 Tipos de fluctuación laboral

La literatura refiere dos tipos de fluctuación laboral: real y potencial. En relación a la fluctuación real el Instituto de Estudios e Investigación del Trabajo (2000), establece: es la salida consumada ante la cual no se puede tomar ninguna medida, pues el trabajador ya se ha marchado y se toman para su medición los registros de personal que existen en las organizaciones. La fluctuación laboral real puede ser externa o interna. Se considera que es externa, cuando el movimiento se produce hacia una organización ajena al sector de origen, donde el individuo ha recibido su sistema de entrenamiento profesional básico e interna, cuando el movimiento se produce de una unidad laboral a otra dentro del sector de procedencia sin cambios esenciales en el contenido y dinámica de trabajo. Las transferencias internas, su control e investigación resultan de importancia, pues con estos movimientos no solo se contribuye a reducir la fluctuación externa de personal, sino que se solucionan necesidades internas de fuerza de trabajo. Para Hernández Vila (2007), la fluctuación potencial está relacionada con el deseo latente del trabajador de abandonar su centro de trabajo en un momento dado, el cual no se ha hecho efectivo por no haber encontrado el empleo que reúna los requisitos que desea y que se corresponda con sus expectativas. Sin embargo, la posibilidad del abandono permanece oculta entre ellos y se materializará o no, de acuerdo con la dinámica de las condiciones y motivaciones de cada trabajador deseoso de abandonar su centro de trabajo. El estudio de la fluctuación potencial



permite determinar las causas por las cuales algunos trabajadores desean marcharse de la organización. De este modo puede resultar preventiva en relación con la fluctuación real, ya que si se conocen las causas se puede trabajar en la búsqueda de soluciones y lograr que esos trabajadores no causen baja de la organización, pues en la mayoría de los casos, constituyen los más capaces y calificados. En términos económicos la fluctuación potencial es más dañina que la fluctuación real. Esto se evidencia en la productividad del trabajo y los costos de producción. En el orden social conspira contra el buen clima laboral del grupo. La fluctuación potencial es más difícil de determinar.

Causas de la fluctuación laboral

A ningún trabajador le gusta sentirse estancado en su vida personal ni profesional, todos persiguen un alto recorrido de crecimiento, la falta de motivación y estimulación incurren en unas de las principales causas de la fluctuación laboral, unido a esto se encuentran los bajos salarios y el contenido del trabajo, si esta relación no se corresponde el obrero buscará una solución a esta situación dentro o fuera de la entidad. Un mal clima laboral corresponde a una causa fundamental, pues cuando este clima no es el adecuado, el camino más directo es la fuga de empleados. La mala gestión interna no resulta favorable para la entidad, algunas empresas se organizan mediante un sistema jerárquico, este es bueno para determinar quién controla a quien, y quién manda a quien, pero a la vez puede ser una fuente de problemas y una de las causas de la rotación del personal. Cuando la entidad posee bajos beneficios para sus trabajadores se puede ver afectada por la alta fluctuación laboral, pues entre los motivos personales que generan la movilidad del trabajador se encuentran los problemas con la vivienda, la falta de transporte, la poca disponibilidad de un círculo infantil para el cuidado de los niños, la atención a familiares enfermos, entre otros.

Las causas o fenómenos por las cuales se produce la movilidad del personal se pueden clasificar en: (Chiavenatos, 1990)

- Internas: son aquellas causas o fenómenos que ocurren dentro de la organización. Estas son:



- política de salario y empleo de la organización
 - políticas de beneficios de la organización
 - tipo de supervisión ejercido sobre el personal
 - oportunidades de crecimiento profesional dentro de la organización
 - tipo de relaciones humanas desarrolladas dentro de la organización
 - condiciones físicas y ambientales del trabajo ofrecido por la organización
 - moral del personal de la organización
 - cultura organizacional desarrollada dentro de la organización
 - política de reclutamiento y selección de recursos humanos
 - criterios y programas de entrenamiento de recursos humanos
 - política disciplinaria desarrollada por la organización
 - criterios de evaluación del desempeño
 - grado de flexibilidad de las políticas desarrolladas por la organización
 - políticas de sanciones de la organización
- Externas: son aquellas causas o fenómenos ajenos a la organización. Estas son:
- oferta y demanda de recursos humanos en el mercado
 - coyuntura económica
 - oportunidades de empleo en el mercado
 - posicionamiento geográfico
 - situaciones familiares o personales

Es a través de la investigación de tales fenómenos y de la información obtenida mediante la entrevista de desvinculación que la organización debe diagnosticar las fallas y corregir las causas que provocan el éxodo de personal.

Efectos de la fluctuación laboral

La fluctuación laboral trae consigo efectos negativos y positivos en la organización, cuando la fluctuación es decisión de la empresa demuestra un mal



trabajo en el proceso de selección o de formación y mantenimiento de los recursos humanos. Este proceso trae una mala imagen de la empresa, pues cuando el trabajador se insatisfecho de la entidad y con malas relaciones, difama de la misma, lo que genera dificultades para el reclutamiento de nuevos colaboradores.

Entre los efectos negativos se encuentran:

- disminución en la producción y productividad en el trabajo. Puede estar dado por el tiempo que permanece el puesto de trabajo vacante o porque los nuevos trabajadores no tienen la habilidad suficiente y bajan los niveles de producción y los servicios.
- incremento de los costos por reclutamiento y selección. Se incrementan pues hay que divulgar las plazas para que opten por ellas el número de candidatos suficientes que permita seleccionar al mejor; y como las personas permanecen poco tiempo en el puesto de trabajo los costos por reclutamiento se multiplican considerablemente, los costos en selección por concepto de entrevistas y salarios pagados al personal de selección, así como los costos de capacitación que también se multiplican.
- incremento del ausentismo. Las personas que desean marcharse de la empresa, comienzan a faltar por dos causas, una de ellas es por la realización de trámites en busca de otro empleo o simplemente por no sentirse a gusto en la empresa.
- incremento de la impuntualidad. Por la realización de trámites en busca de otros empleos.
- disminuye la calidad. Como las personas ya están próximas a marcharse, no prestan la debida atención a su trabajo o porque los nuevos trabajadores no conocen lo suficiente el proceso de producción y se incrementan las producciones defectuosas.
- disminuye el aprovechamiento de la jornada laboral. Los trabajadores, como ya no están comprometidos con la empresa comienzan a desaprovechar el tiempo de trabajo, solo esperan el momento justo para marcharse y por lo tanto no les importa los resultados productivos de la empresa.



- incremento de los accidentes de trabajo. Debido a que los trabajadores nuevos aún no poseen la habilidad necesaria para aceptar el puesto de trabajo, puede aumentar el número de accidentes influenciado por la entrada de nuevos trabajadores que desconocen el proceso productivo.

Entre los efectos positivos se encuentran:

- logra una mejor utilización de la calificación del trabajador, la cual puede llegar a invertirse en ramas, empresas y puestos donde sea en realidad necesaria.
- el trabajador puede lograr una mayor satisfacción y desarrollo personal, vinculado a las nuevas condiciones de trabajo y de vidas obtenidas con su movimiento.
- una fluctuación acentuada es un indicador para la dirección de que algo anda mal allí donde se presenta y, se convierte en un elemento de presión para la búsqueda de soluciones a los problemas laborales que afectan a los trabajadores.
- la salida de trabajadores de la empresa es, en determinados casos, un medio para economizar y mejorar la calidad de los recursos humanos. Cuando esta se produce por racionalizaciones de personal o a causa de la baja de trabajadores incompetentes o indisciplinados tienen, sin duda alguna, un carácter positivo para la empresa.
- la fluctuación del personal implica la incorporación de nuevos trabajadores quienes pueden traer consigo conocimientos, experiencias e ideas de utilidad, así como criterios y opiniones diferentes, que contrarrestan el estancamiento o conformismo presente a veces en quienes llevan tiempo en la empresa; si los trabajadores nuevos vienen ya con una buena formación y calificación representan, además, un ahorro para la empresa por concepto de capacitación. (Costa, 2007).

Costos de la fluctuación laboral para las organizaciones

Gestionar la retención de las personas que hacen las mejores contribuciones a la empresa, o propician el aporte de otros dada su experiencia y relaciones, es una tarea que requiere primero sensibilidad respecto al costo de perderlas.



“Las consecuencias de la separación de un empleado calificado va mucho más allá de los costos, ciertamente elevados, de contratación y de información de su suceso, esta separación puede ocasionar el bloqueo de un proyecto o perturbar las sólidas relaciones establecidas con los compañeros de trabajo y los clientes y traducirse en la desaparición de una masa de conocimientos acumulados tras una larga experiencia, lo que constituye un revés grave para una empresa”. (Hirschfeld, 2006, p. 83).

Con la partida de trabajadores claves se deteriora la propia eficacia del sistema de gestión. Las relaciones interpersonales en la empresa están condicionadas a las personas más que a las funciones del puesto que ocupan y son estos vínculos los que mantienen en marcha el motor, pues es importante en los procesos de trabajo que las personas se conozcan y mantengan relaciones basadas en la confianza mutua, sin embargo, constituyen un freno importante en la simple sustitución de un trabajador por otro.

Además de los costos de reclutamiento, se añaden los costos mismos del puesto vacante, dado que el trabajo se tendrá que redistribuir entre los demás colaboradores y colegas afectando el cumplimiento de metas ya establecidas y los propios estilos de desempeño (Cruz, 2006). De igual modo, el período de integración de los nuevos trabajadores no ocasionará solamente costos vinculados con los programas de orientación y formación, la empresa debe prever que la productividad del recién llegado será débil durante un período considerable.

1.3 Valoración crítica sobre estudios que han abordado la fluctuación laboral

Debido a la importancia del campo de acción de esta investigación se realiza un análisis orientado a identificar en la bibliografía, tanto nacional como internacional, la existencia de propuestas conceptuales y metodológicas dirigidas para la medición y mejora de la fluctuación laboral. Como resultado de este proceso se pudo precisar que se han desarrollado estudios asociados en esta materia entre los que se pueden relacionar: Navarro Fernández (2004); Hernández Vila (2007); Velázquez Sánchez (2009); Pérez Díaz (2009); Jimenez Abreu (2009); Díaz Jiménez (2012); Méndez Bordón, Rivas Diéguez, Ramírez Pérez (2013);



Fernández Lasso (2014); Ravelo Revé (2015); Plasencia Fonseca y Pérez Gonzales (2015) ; Maldonado Pastor (2016); Vázquez Hidalgo (2018) y Pérez Chacón (2018). A partir de la valoración de estos estudios se pudo constatar que estos han sido desarrollados en diferentes objetos prácticos, que comprende tanto organizaciones productivas como de servicios. dentro de estos destacan el sector de la construcción, salud pública, comunicaciones, entidades agrícolas, entre otras. Como aspecto más significativo se debe resaltar que de la consulta de las investigaciones a las que se obtuvo acceso se determinó que el análisis de la fluctuación se realiza desde diferentes aristas. La más recurrente es mediante el empleo de encuestas, como herramienta fundamental en la obtención de las posibles causas que influyen tanto en el comportamiento de la fluctuación real como potencial. Se debe destacar que el empleo de esta técnica se complementa con el cálculo del índice de rotación del personal como una vía que permite cuantificar el comportamiento de la fluctuación laboral. Esta forma de análisis es muy difundida tanto en el contexto nacional como internacional. En relación al empleo de esta vía de análisis de la fluctuación laboral se asocian las investigaciones de Navarro Fernández (2004); Díaz Jiménez (2012); Méndez Bordón, Rivas Diéguez, Ramírez Pérez (2013); Fernández Lasso (2014); Ravelo Revé (2015) y Maldonado Pastor (2016). En el contexto nacional también se ha trabajado en pos de analizar la fluctuación laboral, muestra de esto es que varios autores han realizado investigaciones que avalan estos estudios. Sin embargo, se debe señalar que todas estas tienen como elemento común que utilizan como instrumento metodológico la propuesta de Hernández Vila (2007). Esta autora realiza una propuesta que establece cuatro etapas. En la primera se propone el diagnóstico del sistema de Gestión de los Recursos Humanos, a través de caracterizar a la organización y realizar un diagnóstico preliminar. La segunda etapa va encaminada al análisis de la fluctuación laboral en la entidad; este se sustenta en: realizar un inventario del personal de la entidad, análisis de la fluctuación real y potencial y la entrevista de seguimiento a desvinculados. Luego se procede al análisis de las variables independientes que inciden en la fluctuación



laboral (satisfacción laboral, motivación laboral, clima laboral y conflicto laboral). Finalmente se establecen las estrategias para la solución a los problemas detectados. Este procedimiento ha sido aplicado por Velázquez Sánchez (2009); Pérez Díaz (2009); Jimenez Abreu (2009); Plasencia Fonseca y Pérez Gonzales (2015); Vázquez Hidalgo (2018) y Pérez Chacón (2018). A partir de los elementos abordados en este epígrafe y con la finalidad de efectuar la selección del enfoque que mejor tribute al cumplimiento del objetivo del presente trabajo, el autor concluye lo siguiente:

- Aunque existen antecedentes de investigaciones realizadas sobre la fluctuación laboral en Cuba, no todas ofrecen un instrumento metodológico para su análisis.
- De los estudios consultados se aprecia como regularidad el empleo de encuestas como técnica para analizar las causales de la fluctuación real y potencial.
- No existe una única expresión de cálculo para determinar la fluctuación laboral.

En correspondencia con lo anterior el autor de este trabajo decide emplear para el desarrollo de este estudio el Método General de Solución de Problemas (MGSP).

Esto responde a que este constituye una metodología de investigación que a través de los pasos que comprende se puede dar solución lógica a los problemas detectados. En cada uno de sus pasos se sugieren un conjunto de técnicas que apoyan los análisis a efectuar. Dentro de estas se encuentra la encuesta, que como se hizo referencia con anterioridad es uno de las herramientas que con mayor frecuencia se emplean en los análisis de fluctuación laboral.



1.4 Antecedentes de la situación de la fluctuación laboral en la Unidad Presupuestada Salud Moa

Es inevitable hablar de temas relacionados con la fluctuación laboral y no vincularlo al proceso de perfeccionamiento empresarial desde su enunciado en las bases generales y en sus principios que pone énfasis en una nueva dirección y organización de la empresa, y sobre todo en la capacidad de ésta para superarse a sí misma, brinda la posibilidad de desarrollar nuevas concepciones a través del objetivo central de propender al desarrollo “ de la iniciativa, la creatividad y la responsabilidad de los trabajadores”. Se trata entonces de interpretar correctamente y de llevarlo a las acciones.

En el sector de la salud además de cumplir con los procedimientos legales que rigen la política de trabajo de recursos humanos establecidos en el Código de Trabajo, se cumple con la Resolución No. 282 del Ministro de Salud Pública del 16 de junio de 2020, “Reglamento sobre la contratación, ubicación, reubicación, promoción, inhabilitación y suspensión temporal en el ejercicio de la profesión de los profesionales y técnicos de la medicina”, el Decreto Ley No. 360 11/10/12 “Tratamiento a profesionales que requieren autorización para viajar al exterior por asuntos particulares; la Resolución 994 del 1/12/2015 igualmente del Ministro de salud relacionado con el procedimiento interno para aplicar por las administraciones de las unidades del sistema nacional de salud a profesionales, entre otros. El resto de trabajadores se atienen a lo establecido en la Resolución 43 del 13/10/2012 del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.



CAPÍTULO II. ANÁLISIS DE LA FLUCTUACIÓN LABORAL EN LA UP SALUD MOA

En la literatura especializada sobre este tema existen diferentes enfoques acerca del concepto de clima organizacional, y algunos desacuerdos respecto de lo que abarca este concepto; es decir, cuáles son sus componentes o dimensiones más relevantes, y cómo se relaciona con otras variables tanto de la organización como del individuo. Una amplia revisión así lo atestigua: Field and Abelson (1982), De Val Pardo (1987), Kozlowski and Doherty (1989), Joyce and Slocum (1990), Toro (1992), Alvarez (1992a, Toro (1998) y Hernández (2007).

Sin embargo, la mayoría de los teóricos en este campo, concuerda con que el clima, entendido como la percepción de los individuos acerca del ambiente interno de la organización, influye y afecta el comportamiento de las personas, especialmente su productividad, satisfacción con el empleo y su estabilidad laboral.

El objetivo central de este capítulo es presentar la aplicación del procedimiento Hernández (2010) modificado por Ávila, Mérida, González y Hernández (2018) para el análisis de la fluctuación laboral en la entidad (Anexo 1), aplicado en la Unidad presupuestada Salud Moa y auxiliando para la mejor comprensión de instrumentos matriciales que permiten identificar los factores internos y externos que hoy inciden en los resultados lo que permita al final de la investigación trazar estrategias para el mejor desempeño de los recursos humanos, para de esta forma mantener una fuerza estable y motivada.

2.1 Descripción del procedimiento Ávila, Mérida, González y Hernández (2018) para el análisis de la fluctuación laboral en la UP Salud Moa

El procedimiento para el análisis de la fluctuación laboral está compuesto por cuatro etapas y diez pasos como se muestra en anexo 1. Se organiza en diferentes etapas, las cuales describen en cada uno de sus pasos los objetivos que se persiguen con su implementación, para que de esta manera poder hacer un análisis integral de la estructura organizativa, es bueno destacar el uso de



diversas técnicas para la obtención de la información, su procesamiento y posterior evaluación de los datos recolectados.

ETAPA 1: Diagnóstico del sistema de gestión de recursos humanos

Paso 1. Caracterización de la organización

En este paso se incluye los siguientes aspectos: nombre de la organización, reseña histórica, subordinación, localización, clasificación, objeto social, cartera de productos o servicios, estructura organizativa, principales clientes, proveedores.

Paso 2. Diagnóstico preliminar

El diagnóstico preliminar al sistema de gestión de recursos humanos se realiza para determinar los principales problemas que presenta la organización, según criterios de los expertos seleccionados y definir que la fluctuación laboral constituye uno de los problemas y delimitar las causas que la generan.

Se utilizarán como herramientas fundamentales las entrevistas y encuestas a los expertos para recopilar la información, técnicas para llegar a consenso y el diagrama de Ishikawa o causa efecto para determinar las causas y sub-causas que inciden en los altos índices de rotación del personal.

ETAPA 2: Análisis de la variable fluctuación laboral en la entidad

Una vez detectada la fluctuación laboral como un verdadero problema en la organización, se procederá a la segunda etapa que consiste en el análisis de esta variable, la misma consta de 2 aspectos:

- 1 - Determinar las causas que provocan la fluctuación laboral en la entidad.
- 2 - Valorar el efecto que provoca la misma.

Causas de la fluctuación laboral

Para conocer las posibles causas de la fluctuación laboral en una entidad se tienen en cuenta los siguientes pasos:

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

El inventario de personal como herramienta básica para la Gestión del Recursos humanos, y sirve de base para la toma de decisiones. 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 servicios a la salud.
- Índice de jerarquización
- Otros datos de interés

La información debe mostrarse en tablas y gráficos además de realizar una valoración sobre la composición demográfica de la organización, pues se ha comprobado según estudios realizados que guardan una correlación directa con la variable fluctuación laboral.

Paso 2. Análisis de la fluctuación real

Para el estudio de la fluctuación real se parte de la información brindada por los registros de personal de la entidad. Después de obtener esta información se cuantificará el comportamiento de las bajas en un período seleccionado y se clasificarán atendiendo a los criterios establecidos.

Después de analizar las causas que inciden en la fluctuación real se realizará el cálculo de los indicadores:

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

Índice de Fluctuación General (IFG)

En este indicador se relacionan las salidas y entradas, así como el promedio de trabajadores en un período dado. Para obtenerlo se utilizará la siguiente expresión:

$$IFG = [S / (P+A)] * 100$$

Dónde:



S- Salidas.

P-Promedio de trabajadores.

A-Número de altas ocurridas en el período.

Un índice de fluctuación de personal equivalente a cero no sería deseable, pues demostraría un estado de total estancamiento de la organización. Por otro lado, un índice de fluctuación de personal elevado tampoco lo sería, ya que reflejaría un estado de fluidez y entropía en la organización que no podría fijar y asimilar adecuadamente sus recursos humanos. Existen autores que consideran que no existe un índice de fluctuación ideal, sino que esto lo debe establecer cada empresa de acuerdo a su situación.

El índice de fluctuación ideal sería aquel que le permite a la organización retener un personal de buena calidad, sustituyendo a aquel que presenta distorsiones de desempeño difíciles de ser corregidas dentro de un programa factible y económico.

Así, cada organización tendría su fluctuación ideal en el sentido de que esta permitiera la potenciación máxima de la calidad de sus recursos humanos, sin afectar la cantidad de recursos disponibles. En sí, no hay un número que defina el índice ideal de fluctuación, sino una situación específica para cada organización en función de sus problemas y de la propia situación externa del mercado.

Para evaluar este índice se tomará el criterio de Pablo García que considera que el mismo debe estar entre 5 - 7 %.

Coefficiente de Fluctuación Particular (KFi)

El índice de fluctuación particular refleja el peso específico de los motivos reales de las bajas con respecto al total de bajas ocurridas en un período, el cual nos permite conocer cuál es el motivo de las bajas que inciden con mayor frecuencia en la organización.

La expresión a utilizar para este índice será:

$$KFi = (Si / TS) * 100$$



Dónde:

Si-Salidas por la causa i.

TS-Total de salidas.

Índice de Fluctuación Verdadero (IFV)

Se calcula además el índice de fluctuación verdadero. La utilización del índice de fluctuación verdadero permite conocer cuál es la relación entre la fluctuación laboral y el desempeño del área de Recursos Humanos.

Este índice es apropiado para evaluar la gestión de la entidad en torno a la estabilidad del personal. Solo considera las bajas por motivos personales y laborales, teniendo como expresión de cálculo la siguiente:

$$\text{IFV} = (\text{BML} + \text{BMP}) / \text{P} * 100$$

Dónde:

BML-Bajas por motivos laborales.

BMP-Bajas por motivos personales.

P-Promedio de trabajadores.

Este indicador determina el peso específico de las bajas que son por la propia decisión del trabajador con respecto al promedio de trabajadores.

Estos indicadores se calculan a partir de la información recopilada en los registros de personal de la entidad.

Coefficiente de rotación de los puestos de trabajo (Krpt)

Se determinará el coeficiente de rotación de los puestos de trabajo a lo largo del período seleccionado, para conocer cuáles son los puestos en los que se manifiesta mayor fluctuación de personal, o sea aquellos que en un plazo breve de tiempo han sido ocupados por un número diverso de trabajadores, poniéndose de manifiesto diferentes causas, tales como, bajos salarios, ofertas más tentativas de trabajo, lejanía del centro, etc. En algunos casos los trabajadores no se marchan de la entidad, sino que pasan a ocupar otro puesto de trabajo dentro de esta. Esta información es obtenida de los registros de personal y a través de consultas con los directivos de recursos humanos de la instalación.



Para calcular el coeficiente de rotación de estos puestos de trabajo es conveniente utilizar la siguiente expresión:

$$Krpti = (Bpt / P) 100$$

Dónde:

Krpti: Coeficiente de rotación del puesto de trabajo

Bpt: Número de bajas ocurridas en ese puesto de trabajo en un período

P: Promedio de trabajadores

Paso 3. Análisis de la fluctuación potencial

También se realizará un análisis de las posibles causas que pueden provocar la fluctuación potencial en la organización y se establecerá una comparación con las que aparecen en los registros de personal, alegadas por los trabajadores en el momento de solicitar su deseo de marcharse del centro, además cerciorarse de sí coinciden con los problemas planteados en el diagnóstico preliminar realizado por los expertos. Para el cálculo de estos índices es muy necesaria la utilización de encuestas, mientras más detalladas mejor, pues permiten conocer los posibles motivos que provocan la fluctuación potencial. Es posible la aplicación de diversos tipos de encuestas, según sea el nivel cultural de los trabajadores y su categoría ocupacional. Para ello se aplica una encuesta que recoja los motivos por los cuales los trabajadores desean abandonar la entidad, qué aspectos les agradan y cuáles no; y qué constituyen las fortalezas y debilidades de la organización. Para aplicar la encuesta es necesario realizar antes el cálculo del tamaño de la muestra general.

Después de ser procesada la información se pasará a calcular y analizar los indicadores de fluctuación potencial mediante las siguientes expresiones:

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



Índice de Fluctuación Potencial General (IFP)

$$\text{IFP} = (\text{FP} / \text{P}) \cdot 100$$

Dónde:

FP-Fluctuantes potenciales.

P-Promedio de trabajadores.

Este indicador permite conocer cuál es el por ciento de trabajadores que desean marcharse de la entidad. Además, es de gran importancia el resultado que arroje el cálculo, para seguir de cerca el comportamiento de la fluctuación potencial que es propicia a convertirse en real de un momento a otro.

Índice de Fluctuación Potencial Particular

El coeficiente de fluctuación potencial particular permite conocer el peso específico de los motivos que alegan los trabajadores de la entidad para querer irse de esta.

La expresión de cálculo es la siguiente:

$$\text{IFPi} = (\text{FPi} / \text{P}) \cdot 100$$

Dónde:

FPi-Fluctuantes potenciales por la causa i.

P-Promedio de trabajadores.

Coeficiente de Fluctuación Potencial Particular (KFPI)

Otro índice es el coeficiente de fluctuación particular el cual posibilita conocer qué por ciento de personas desean marcharse de la entidad con respecto al total de encuestados, según la siguiente expresión:

$$\text{KFPI} = (\text{FPi} / \text{TE}) \cdot 100$$

Dónde:

FPi-Fluctuantes potenciales por la causa i.

TE: total de encuestados.



Paso 4. Entrevista de seguimiento a los desvinculados

Luego se aplica la entrevista de seguimiento a una muestra representativa de los ex trabajadores de la entidad, en el período del análisis, según lo abordado en el capítulo anterior. Esta entrevista es imprescindible aplicarla cuando existen discrepancias entre las causas de las bajas reflejadas en los registros de personal y los motivos planteados por los trabajadores en las encuestas de fluctuación potencial realizadas, una vez fuera de la entidad los trabajadores responderán cuál fue el verdadero motivo que ocasionó su baja pues ya no se sienten comprometidos con esta.

Efectos de la fluctuación laboral

Para analizar los efectos que provoca la excesiva fluctuación, se seleccionan las variables afectadas según sea la correlación con la variable dependiente y la información con que cuente la entidad para su cálculo, pues es muy conveniente cuantificar el efecto cuando se cuente con la información.

Las variables de mayor correlación son: la producción o servicios prestados, las ausencias, el ausentismo, los gastos en reclutamiento y selección, la imagen de la entidad. En algunos casos estos efectos pueden cuantificarse, como ocurre con la productividad del trabajo, el índice de aprovechamiento de la jornada laboral y de utilización del fondo de tiempo y el índice de ausentismo.

El aprovechamiento de la jornada laboral es el grado en que las personas utilizan el tiempo en que permanecen en su puesto de trabajo. Esta variable puede ser cuantificada según la expresión:

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

Tanto el tiempo real trabajado como el fondo de tiempo productivo potencial son datos que se recogen de los registros de control del centro.

Otra de las variables que inciden en la fluctuación laboral es el ausentismo, la misma no incluye vacaciones regulares y otros motivos que dependen de la propia organización. Las causas y efectos del ausentismo son complejos, no siempre las



causas del ausentismo están en el propio empleado, sino en la organización, en el empobrecimiento de las tareas, en la falta de motivación y estímulo, en las condiciones desagradables de trabajo, en la precaria integración del empleado a la misma organización y en los impactos psicológicos de una dirección deficiente.

El ausentismo puede ser calculado como un índice y para su cálculo se puede utilizar la siguiente expresión.

Horas de ausencias

Índice de ausentismo = ----- x 100

Horas-hombres reales trabajadas

El estudio de esta variable persigue varios objetivos:

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

ETAPA 3: Análisis de las variables independientes que inciden en la fluctuación laboral

Esta es la etapa en la que se estudian aquellas variables que ejercen una marcada influencia en los niveles de fluctuación alcanzados por la organización.

Algunas de las variables independientes que se proponen analizar son:

- La satisfacción laboral
- El clima laboral
- La motivación laboral
- El conflicto laboral

Con el objetivo de analizar el comportamiento de aquellas variables que inciden en la fluctuación laboral se aplica una encuesta detallada que permite recoger suficiente información acerca del nivel de motivación y satisfacción que presenta el personal y de la situación del clima laboral. Las encuestas recogen una serie de datos generales que permiten evaluar los resultados por sexo, edad, categoría



ocupacional, antigüedad, pues estas variables influyen en los niveles de fluctuación. Es recomendable aplicar encuestas cuyas preguntas abarquen más de una variable y de esta forma no agobiar a los trabajadores, así se obtienen resultados más confiables, estas se deben aplicar a una muestra representativa de empleados.

Para medir la satisfacción laboral puede aplicarse una encuesta con una pregunta general o considerar los diferentes aspectos que pueden influir en el nivel de satisfacción de un trabajador tales como contenido de trabajo, salarios, condiciones de trabajo, relaciones en el colectivo, etc.

La información obtenida mediante estas encuestas, permite conocer cuáles son las necesidades que predominan en cada caso, tomando como patrón el criterio de clasificación de ambos autores. Para medir el nivel de motivación se utilizan algunas de las teorías expuestas en el capítulo anterior. En el procedimiento se selecciona específicamente la teoría de Maslow y la de Alderfer.

En el caso del clima laboral se recogen diferentes aspectos relacionados con el clima laboral tales como relaciones del colectivo, relaciones con los superiores, condiciones de trabajo, política de capacitación, etc.

Para el análisis del conflicto laboral se aplica una encuesta, que permite identificar los tipos de conflictos presentes y las causas que lo generan.

ETAPA 4: Estrategias para la solución de los problemas detectados

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 de la fluctuación laboral en la UP Salud Moa

Ante la realidad de continuar la reestructuración y perfeccionamiento del sector empresarial cubano y analizando los principales factores que afectan hoy al sector en el municipio se nos planteó la necesidad de realizar un estudio diagnóstico, teniendo en cuenta el contexto cubano, el Lineamiento 125 de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución establece:“ Consolidar el cumplimiento de la responsabilidad de los organismos, entidades, consejos de administración y otros actores económicos en la formación y desarrollo de la fuerza de trabajo. En sesiones previas de trabajo grupal con los miembros del Consejo de Dirección de la institución, donde la elevada fluctuación de la fuerza de trabajo, resultó ser el principal problema en el área de los Recursos Humanos, se decidió aplicar el procedimiento Hernández (2010), modificado por Ávila, Mérida, González y Hernández (2018).

ETAPA 1: Diagnóstico del sistema de gestión de recursos humanos

Paso 1: Caracterización de la organización

La Unidad presupuesta de Salud Moa se subordina administrativamente al Consejo de Administración Municipal y metodológicamente a la Dirección Provincial de Salud, La dirección Municipal de Salud como centro rector de esta actividad se encuentra ubicado en el reparto Rolando Monterrey, cuenta en el municipio Moa con una red de instituciones conformada por 2 policlínicos docentes, 82 consultorios médicos de la familia,1 hospital general, 1 hogar materno, 1 centro municipal de higiene epidemiología y microbiología, 1 casa de abuelos, y la Dirección Municipal de Salud. Aunque no forman parte de la unidad presupuestada si son un complemento importante una red de farmacias y la Filial de Ciencias Médicas en el territorio.

El capital humano, cuenta con una plantilla aprobada de 2824 plazas, de ella cubierta 2421 para un 85.7% de completamiento, distribuidos en las diferentes categorías ocupacionales. La categoría de cuadro 83 con un 98% de plazas cubiertas, categoría de técnicos (médicos, enfermeras, tecnólogos de la salud,



técnicos y universitarios comunes) 1995 con un 84.7% de plazas cubiertas, categoría administrativo (asistentes administrativos) con 49 para un 98% de plazas cubiertas, categoría servicios (agentes de seguridad y protección, auxiliar general, auxiliares de limpieza, jefes de turnos, asistentes de enfermerías, entre otros) con 461 para un 87.8% de plazas cubiertas, y la categoría operarios (operarios campaña anti vectorial, choferes, costureras, cocineros, ayudante general de elaboración, operador de equipos de unidades de salud, operador de equipos de mantenimientos, operador de grupo electrógenos, electricista de mantenimiento, entre otros) con 236 para un 84.0% de plazas cubiertas.

Dentro del total de trabajadores se destacan 548 médicos, 101 estomatólogos, 396 licenciados de enfermería, 371 licenciados en tecnologías de la salud y 15 psicólogos de la salud, entre otros. La composición por sexo se mantiene prioritariamente femenina con un 78.7%. El desglose por categorías ocupacionales identifica al sector como eminentemente técnico, esta categoría comprende un 70.1% de los trabajadores, si sumamos la categoría servicios con un 16.7% entonces llegamos a un total de un 86.8%. El resto corresponde a operarios con 8.1%, cuadros 3.3% y administrativos 1.9%.

Reseña histórica del sector de la salud en Moa

En 1959 Moa no contaba con la infraestructura necesaria para la salud pública, solo un dispensario médico para los trabajadores de la fábrica de níquel, con atenciones de urgencias, el resto de la población debía trasladarse hacia otros municipios vecinos, en busca de dicho servicio. Hoy cuenta con una red de instituciones para atender la salud de la población y sus municipios aledaños.

Caracterización de la empresa

Las 89 instituciones del sistema integrado de salud prestan sus servicios y reciben personal graduado en la filial de ciencias médicas del territorio. Posee un hospital general con 351 camas, 82 consultorios del médico y la enfermera de la familia, 2 policlínicos, el centro municipal de higiene y epidemiología, un hogar materno y la casa de abuelos. Laboran en este sector 2124 trabajadores de los cuales 548 son médicos.



Misión: alcanzar un desempeño de excelencia en toda la atención integral a la salud en sus diferentes niveles, para todos los moenses, con un mayor enfoque de promoción y prevención, priorizando la satisfacción de la población y sus trabajadores, la formación, gestión y desempeño de su capital humano, el progreso permanente de las ciencias médicas y la eficiencia en la utilización de los recursos, con una activa participación comunitaria e Intersectorial de alto nivel científico técnico y fomentando en los mismos una alta preparación político ideológica

Visión: la salud pública en el municipio de Moa ha contribuido en lo esencial a la transformación del sistema de salud para elevar el estado de satisfacción de la población, alcanzando el liderazgo con la consolidación en la integración de la atención primaria de salud, la medicina familiar, el papel del policlínico universal como institución básica del sistema, con relevante participación intersectorial y comunitaria con la atención secundaria. Ha mejorado de forma sostenida y sostenible la calidad de los servicios con ética, humanismo y solidaridad, aportando al país indicadores de salud de nivel mundial y respaldado por la responsabilidad individual, social, la satisfacción de la población y los trabajadores del sistema. Ha formado recursos humanos competentes, comprometidos e incondicionales con la Revolución y con profundo espíritu internacionalista. Ha incorporado de forma creativa y equitativa los avances científicos y las tecnologías de avanzada que soportan una dinámica y flexible red de servicios de salud, con el uso eficiente de los recursos del sistema.

Objeto social

El sector de salud de Moa es el encargado de dirigir y controlar la aplicación de las políticas del MINSAP para promover, prevenir y contribuir a garantizar la salud y fomentar la calidad de vida de la población y para ello diseña, implementa, controla y fiscaliza las estrategias en materia de salud, poniendo en función de ello todos los recursos humanos materiales y financieros asignados dándole un uso racional para lograr la excelencia en los servicios.



Principales proveedores de la entidad son:

- Empresa de Servicio a la Salud
- ENCOMED
- Unión Cuba-Petróleo (CUPET)
- Empresa de telecomunicaciones de Cuba S.A. (ETECSA)
- COPEXTEL

El principal cliente con que cuenta la UP de Salud Moa se encuentra:

- La población en general: en función de prevenir y contribuir a garantizar la salud y fomentar la calidad de vida.

Paso 2: Diagnóstico preliminar del sistema de gestión del capital humano

Inicialmente se realiza intercambio con directivos y trabajadores de la entidad, explicando el objetivo del trabajo y la importancia que tendría para la entidad los aportes que arrojen los resultados de esta investigación, aprobando unánimemente la investigación; la que va dirigida a formular estrategias minimizar y trabajar para la erradicación de la fluctuación laboral en la entidad, siendo este un problema que afecta a la misma.

La primera encuesta aplicada arrojó como resultados el coeficiente de competencia de los expertos (Anexo 2) seleccionando una muestra de 6 expertos en el Sistema de Gestión de los Recursos Humanos, teniendo en cuenta como criterio de selección la efectividad de la actividad profesional que realizan. En el (Anexo 3) se muestra una breve caracterización de los expertos seleccionados.

Ya seleccionados los expertos se les aplicó una segunda encuesta (Anexo 4) la misma permitió determinar que la fluctuación laboral constituye un problema que afecta la estabilidad atentando con la calidad de los servicios que presta la entidad; así como las causas que generan la misma, realizando una valoración logrando una reducción y se determinaron las más importantes y descartando las



que eran redundantes, para ello se llegó a un consenso y se determinó el orden de importancia de cada una. Entre las causas más importantes se encuentran:

- Insatisfacción de los trabajadores por la atención a sus necesidades por parte de las autoridades municipales y de los directivos de las unidades del sector de la salud.
- Insuficiente el reconocimiento moral y material a los trabajadores por su desempeño laboral fundamentalmente en estos tiempos de pandemias.
- Condiciones laborales desfavorables y falta de recursos para el desempeño en la calidad de los servicios que presta el sector.
- Bajos salarios a los trabajadores en todas las categorías ocupacionales del sector.

ETAPA 2: Análisis de la variable fluctuación laboral en la entidad

La etapa está compuesta por cuatro pasos, en los cuales se realiza el análisis del inventario del personal para el año 2022, se determinan las características de este inventario según categoría ocupacional, sexo, nivel de escolaridad, edad y antigüedad.

PASO 1. Análisis del inventario del personal en el año 2022.

Este análisis permite determinar las características de la fuerza de trabajo existente en la organización de acuerdo los aspectos personales y profesionales de la plantilla.



Tabla 1. Comportamiento de la plantilla por categoría ocupacional

Categoría Ocupacional	Plantilla Aprobada	Peso Específico o en %	Plantilla Cubierta	Peso Específico o en %	Cumplimiento de la plantilla en %
Cuadro	83	2.9	81	3.3	98.0
Técnico	1995	70.6	1689	69.8	84.7
Administrativo	49	1.7	48	1.9	98.0
Servicio	461	16.3	405	16.7	87.8
Operarios	236	8.4	203	8.2	84.0
Total	2824	100	2421	100	85.7

Al cierre de agosto 2022 el municipio cerró con una plantilla aprobada de 2824 plazas, contó con una plantilla cubierta de 2421 para un 85.7% de completamiento. La categoría de cuadro 2 plazas vacantes para un 98%, categoría técnico 285 plazas vacantes para un 86%, de ellos 52 médicos y 91 enfermeras, categoría administrativa 1 plazas vacantes para un 98%, categoría servicios 56 plazas vacantes para un 88%, categoría operarios 59 plazas vacantes para un 77 %, de ellos 15 operarios de la campaña anti vectorial. Las categorías ocupacionales con mayor cantidad de plazas vacantes es la de técnicos siendo un personal que tiene tendencias de elevados índices de fluctuación con respecto al completamiento de las plantillas y la inestabilidad de la fuerza de trabajo. Además de contar como una debilidad la falta en el territorio de especialidades tales como Inmunología y Cirugía Pediátrica e insuficientes los Especialistas en Gineco-Obstetricias. (Anexo 5).



Tabla 2. Composición por categoría ocupacional y por sexo

Categoría	Mujeres	%	Hombres	%	Total	%
Ocupacional						
Cuadros	61	3.1	20	4.1	81	3.35
Técnico	1426	73.6	263	54.3	1689	69.76
Administrativo	42	2.2	6	1.2	48	1.98
Servicios	305	15.7	100	20.7	405	16.73
Operarios	103	5.3	95	19.6	198	8.18
Total	1937	100	484	100	2421	100

Según lo analizado la entidad cuenta con 2421 trabajadores, de ellos 1937 son mujeres representando el 80%, de los cuales los cuadros representan el 3.1%, las técnicas con el mayor porcentaje con el 73.3%, los de servicios el 15.7% y los operarios con el 5.3% y con menor representatividad las administrativas con el 2.2%. Del total de trabajadores, 484 son hombres representando el 20.0%, de ellos el 4.1% son cuadros, técnicos el 54.38%, en servicios el 20.7%, servicios el 19.6%, operarios el 19.6% y administrativos el 1.2%%, concentrando el mayor número de hombre en la categoría de técnicos.

Teniendo en cuenta las características y las funciones que se realizan en el sector de la salud es más activa la presencia de la mujer en la mayoría de los procesos que se desarrollan en el mismo. Según lo analizado el nivel superior es el de mayor predominio con 1380 trabajadores lo que representa el 57.0% del total de la plantilla; cumpliendo con lo establecido teniendo en cuenta que en su gran mayoría los servicios que presta la entidad requieren de especialidades específicas y otras especialidades indirectas que requieren de nivel superior. Continúa el técnico-profesional y obrero calificado con el 25.86%, finalmente el básico con un 5.91%. (Anexo 6).



Tabla 3. Nivel de escolaridad de los trabajadores

Nivel Cultural	Mujeres	%	hombres	%	total	%
Superior	1380	57.0	201	8.3	1581	65.3
Medio-Superior	2	0.08	69	2.85	71	2.93
Técnico-profesional	434	17.92	192	7.93	626	25.86
Obrero calificado						
Básico	121	5.0	22	0.91	143	5.91
Primario	-	-	-	-	-	-
Total	1937	80.0	484	20.0	2421	100

Fuente: Elaboración propia a partir de la información del registro del personal

Según la composición por edades se puede determinar que el mayor número de trabajadores se encuentra en el rango de 31 a 50 años, lo que representa el 47.62% con 1153 trabajadores en total, seguidamente aparece el rango de 17 a 30 años que representa el 26.44% con 640 trabajadores; donde aparecen representados la fuerza laboral joven, siendo esta una de la de mayor fluctuación en busca de mejores oportunidades y mejores salarios; seguidamente aparece el rango de 51 a 60 años con 570 trabajadores que representa el 23.54% y el de menor representatividad los de más de 61 con 58 trabajadores que representa el 2.40%.

Predominan con un 78.27% las mujeres, de ellas con un 38.08% y 21.14% las trabajadoras con edades de 31 a 50 años y de 17 a 30 años respectivamente.

Representa el 18.84% las de 51 a 60 años y más de 61 años con un 0.21% del total de trabajadoras mujeres.

En los trabajadores hombres la mayor representatividad se ubica en el rango de 31 a 50 años representando un 13.26% del total de hombres, luego le siguen los trabajadores hombres de 17 a 30 años representando un 5.29% de trabajadores hombres, seguido por los trabajadores hombres de más de 51 a 60 y más de 61 años con un 4.71 y 2.19% respectivamente. (Anexo 7)



Tabla 4. Composición por edades de la fuerza de trabajo

Rango de edades	Mujeres	%	Hombres	%	Total	%
De 17 a 30 años	512	21.14	128	5.29	640	26.44
De 31 a 50 años	922	38.08	231	13.26	1153	47.62
De 51 a 60 años	456	18.84	114	4.71	570	23.54
Más de 61 años	5	0.21	53	2.19	58	2.40
Total	1895	78.27	526	21.73	2421	100

Fuente: Elaboración propia a partir de la información del registro del personal

De acuerdo a la antigüedad se puede observar que el mayor número de trabajadores se encuentran en el rango de más de 6 años, los mismos representan el 49.8%. El menor número de trabajadores es en el periodo de un año a cinco con un 21.2% y con menos de un año de antigüedad el 29.0%. Por lo que el sector mantiene una estructura flexible y dispone de personal para sustituir a los que se jubilan y otras bajas; además de contar con un número considerable de trabajadores con pocos años en la entidad, lo que demuestra que la fluctuación es elevada; independientemente a este problema aún se dispone de una cifra de trabajadores con más de 6 años por lo que la entidad cuenta con una gran cantidad de trabajadores con experiencia. (Anexo 8)

Tabla 5. Comportamiento de la plantilla según la antigüedad de cada trabajador

Años de Antigüedad	Mujeres	%	Hombres	%	Total	%
Menos de un año	388	20.0	147	30.4	703	29.0
De 1 a 5 años	581	30.0	88	20.2	511	21.2
Más de 6 años	968	50.0	239	49.4	1207	49.8
Total	1937	100	484	100	2421	100

Fuente: Elaboración propia a partir de la información del registro del personal



En la tabla 6 se puede observar que los trabajadores que están de forma directa en el servicio de atención a la salud de la población representan el 68.0% del total de la plantilla, superando al indirecto en 2.13% veces, el personal indirecto con un 32.0% de acumulado, por lo que se tiene como un índice favorable en la entidad para la realización de sus funciones. (Anexo 9).

Tabla 6. Grado de implicación del personal directo e indirecto a la salud.

Índice	Número de trabajadores	Valor
Personal directo a la atención de la Salud	1661	68.0
Personal indirecto	770	32.0
Índice de personal directo a la atención de la salud (veces)		2.13

Valoración de la composición del personal en la entidad

Luego de realizado el análisis del inventario del personal en la entidad, se encontraron aspectos favorables y otros no tan favorables, donde estos influyen de una u otra forma en la organización.

En el período analizado la plantilla no se encuentra cubierta al 100%, siendo las categorías más afectada las de técnicos y operarios con el 84.7% y 84.0% respectivamente con un 84.22% de cumplimiento; aun así no se ha afectado la plantilla de los consultorios Médicos con médicos y enfermeras; En la entidad la categoría ocupacional con mayor demanda es la de técnicos con 1995 plazas, de las cuales solo están cubiertas 1689 para un 84.7% de cumplimiento, donde 1426 de estos trabajadores son mujeres y 263 son hombres, siendo esta la categoría representada por una mayor cantidad de trabajadoras del sexo femenino, sexo predominante en la entidad con 1937 trabajadoras mujeres representando un 80.0% del total. En cuanto a la composición por edades, el rango más representativo es el de 31 a 50 años donde se encuentra el 47.62% de los trabajadores. Al analizar el nivel de escolaridad de los trabajadores se puede decir



que los niveles culturales que más repercuten en la entidad son: el superior con 1581 trabajadores representando un 65.3% y el Técnico profesional con 626 trabajadores para un 25.86%. Evaluando los años de antigüedad se pudo comprobar que se comporta al 50.5% los trabajadores hasta de 5 años laborando en el sector, demostrando esto el elevado nivel de fluctuación existente. Estudiando el grado de implicación del personal directo en el proceso de servicio a la salud superan en 2.13 veces a los indirectos, constituyendo un elemento beneficioso para la entidad.

Igualmente, como aspecto positivo es la preparación, al contar con la filial de ciencias médicas en el municipio para la formación de los profesionales de la salud y las ofertas anualmente de las diferentes especialidades; así mismo se realiza el curso a todo el personal que se incorpora a la campaña anti vectorial que debe ser acreditados para el cumplimiento de sus funciones; el departamento de recursos humanos tienen identificado las necesidades de aprendizaje de todos los trabajadores de acuerdo a sus funciones y se gestiona en el propio territorio la preparación.

En cuanto a las afectaciones por la covid-19 se puede decir que la entidad durante todo el periodo no presentó afectaciones severas. A pesar de esto 15 trabajadores se acogieron a la medida número 2 de la OM-414 del 1 abril de 2020 que plantea: “No mantener a trabajadores adultos mayores en condición de fragilidad, como medida preventiva. En estos casos el trabajador recibió el 100% de su salario básico el primer mes, a partir de segundo mes recibe el 60% mientras dure el aislamiento”; 3 trabajadores que se acogieron a la medida número 2 de la OM-455 del 7 de abril de 2020 la cual plantea que aquellos trabajadores que sin ser adultos mayores por sus condiciones físicas resultan frágiles y como medida preventiva se requiere su aislamiento social, recibirán la protección al salario dispuesta en la OM-414; 31 trabajadores resultaron aislados en sus hogares, dando cumplimiento a la medida número 3 de la OM-414 la cual plantea que los trabajadores que por disposición de la autoridad sanitaria se encuentran en aislamiento preventivo, con ingreso domiciliario y restricción de movimiento durante 14 días o por el tiempo



que se disponga, recibiendo el 100% del salario básico durante este período; y 21 madres trabajadoras se acogieron a la medida número 4 de la OM-414 la cual plantea que la madre, el padre o el familiar, que tenga la condición de trabajador y está encargado del cuidado del menor al que se le suspendieron las clases en la educación primaria o especial, reciben durante el primer mes garantía salarial del 100% del salario básico y de mantenerse la suspensión, la garantía es del 60%. Se acogieron 8 trabajadores a la medida número 1 de la OM-414 del 1 de abril de 2020 la cual plantea que se debe fomentar el trabajo a distancia o el teletrabajo en todas las actividades que lo permitan, en cuyo caso el trabajador devenga el 100% del salario, según las formas y sistemas de pago que le correspondan.

En el período de pandemia, se abrieron 5 centros de aislamiento, recibiendo el apoyo de cada una de las instituciones en el territorio como Educación, Deporte, Acueducto, Comercio, Productora de Alimentos, entre otras de subordinación local, así como las empresas de la unión del níquel para garantizar una serie de logísticas necesarias para el buen funcionamiento de los mismos.

Paso 2. Análisis de la fluctuación real

Para el análisis de la fluctuación real en la entidad se partió de la información brindada por el registro del personal en los años 2020, 2021 y 2022, el cual se muestra en la Tabla 7:

Tabla 7. Motivos de la fluctuación laboral en la entidad en el periodo de análisis

Fluctuación laboral	Años					
	2020	%	2021	%	2022	%
Motivos						
Inevitables o biológicas						
Jubilación	4	1.1	8	1.7	22	3.5
Muerte	-	-	-	-	2	0.3
Socialmente necesarias						
Misión	145	38.1	120	25.8	104	16.7
Privación de libertad	-	-	-	-	-	-
Personales						



Solicitud propia	215	57.6	301	64.8	388	62.3
Problemas personales	-	-	1	0.2	-	-
Deserción laboral	1	0.26	2	0.4	20	3.2
Laborales						
Mejora salarial	2	0.5	21	4.5	61	9.8
Mejores ofertas	-	-	-	-	1	0.2
Decisión de la empresa						
Separación definitiva	7	1.8	13	2.8	25	4.0
Ruptura de contrato	-	-	-	-	-	-
Total	373	100	464	100	623	100

A través de los datos registrados se puede observar como aumenta el número de fluctuación de un año con respecto al otro. En el año 2020 se presenta una situación epidemiológica bastante difícil en el país y en el territorio, lo que afecta la vida laboral significativamente; el comportamiento de las bajas tiene un total de 373, de estas el 57.6% se debió a la solicitud propia para unas 215 bajas, este porcentaje es el más significativo, seguido de la misión que se encuentra dentro de las socialmente necesario teniendo en cuenta los compromisos de cumplimiento de colaboración internacional del sector de salud. Las bajas por jubilación representan el 1.1% para 4 bajas; por mejora salarial ocurrieron 2 bajas representando el 0.5% y por medidas disciplinarias ocurrieron 7 bajas lo que representa un 1.8%.

En el año 2021, el número de bajas supera al año anterior en 91, con un total de 464. El mayor número de las bajas se debe a la solicitud propia y problemas personales con un 65.1% para un total de 302 bajas por este motivo. Las otras bajas ocurridas fueron por: misión con un 25.9% para 120 bajas; mejoras salariales con un 4.5% para un total de 21; jubilación con un 1.7% para 8 bajas y las bajas por separación definitiva que en este año representó un 2.8% para 13 bajas.



En el año 2022 después de haber atravesado una horrible pandemia que afectó tanto a Cuba como a nivel internacional, repercutiendo en las exportaciones e importaciones, además de arreciar el bloqueo económico de Estados Unidos contra Cuba; esto igualmente afecta la situación económica del cubano.

El total de bajas hasta el mes de agosto del año 2022 es de 623, donde la mayor representación de estas están dada por solicitudes propias con un 62.3%, con 388 bajas, por misión 16.7% con 104 bajas; mejoras salarial y mejores ofertas con un 10.0% con 62 bajas; las bajas por jubilación el 3.5% con 22; las bajas por deserción con un 3.2% con 20 bajas; la separación definitivas a un 4.0% con 25 bajas; y ocurrieron 2 fallecimientos en el año representando un 0.3% del total.

Al realizar el análisis de la fluctuación laboral atendiendo a las categorías ocupacionales de UP Salud Moa (**tabla 8**), se nota que la categoría que más incidió fue la de técnicos, correspondiendo esta para todos los años, aspecto a valorar por la entidad para trabajar una estrategia con intencionalidad, al constituir esta la fuerza laboral que se encuentra directa a la prestación de servicios a la población, afectando no solo su variación física, sino que se pierden los recursos invertidos en preparación y capacitación y sobre todo la experiencia en la labor a desempeñar en cada una de las especialidades que contribuyen al cumplimiento de la misión de la entidad.

Tabla 8. Fluctuación laboral por categoría ocupacional

Categoría Ocupacional	Años					
	2020	%	2021	%	2022	%
Cuadros	4	1.1	5	1.1	12	1.9
Técnicos	327	87.7	395	85.1	453	72.7
Administrativos	-	-	-	-	1	0.2
Servicios	15	4.0	23	5.0	56	9.0
Operarios	27	7.2	41	8.8	101	16.2
Total	373	100	464	100	623	100

Ante esta situación, se requiere de un esfuerzo mayor por parte de los cuadros y el departamento docente para incidir en la formación vocacional en los estudiantes



para optar y graduarse como profesionales de la salud, tanto de la asistencia directa como otros técnicos que se requieren en el sector; teniendo en cuenta el alto índice de fluctuación existente a partir de la situación epidemiológica, económica y las necesidades personales se ha incrementado en el año 2022 la fluctuación de la fuerza laboral en el sector, por lo que deciden abandonar su puesto de trabajo por otro donde cubren sus necesidades básicas, migran a otras provincias o país; lo que trae aparejado un número de plazas que en algunos de los casos se mantienen vacantes a largo plazo por la especialidad necesaria para su desempeño, fundamentalmente en la atención médica; y las indirectas a la atención a la salud son cubiertas por jóvenes u otro personal desvinculado de otra formación profesional, formando parte de la fuerza fluctuante.

Luego de analizar las causas que inciden en la fluctuación real se realizará el cálculo de los indicadores relacionados con este factor como se muestran en la **Tabla 9** para los años 2020, 2021 y 2022 y según el criterio de Garcia, P (1985), que considera un índice adecuado entre un 4 al 7 %.

Tabla 9. Fluctuación real en la entidad

Fluctuación real	Años		
	2020	2021	2022
Índices			
Índice de Fluctuación General (IFG)	13.3	16.5	21.32
Coficiente de Fluctuación Particular (KFI)			
Inevitables o Biológicas	1.1	1.7	3.8
Socialmente Necesarias	38.1	25.9	16.7
Personales		65.1	65.5
Laborales	0.5	4.5	10.0
Decisión de la Empresa	1.8	2.8	4.0
Índice de Fluctuación Verdadero (IFV)	8.68	12.64	19.8

En la UP de Salud Moa en el periodo analizado no es el ideal, al contrario, es elevado. En el año 2020 el promedio de trabajadores fue de 2500 trabajadores y tuvo un índice de fluctuación general es de 13.3%. El promedio de trabajadores para el año 2021 fue de 2555 trabajadores, con un índice de fluctuación general



de 16.5%, encontrándose por encima del índice del año anterior. Ya para el año 2022 el índice de fluctuación general fue de 21.32% con un promedio de trabajadores de 2421.

Según el coeficiente de fluctuación particular, las bajas más significativas son las bajas por motivos personales, en el año 2020, representan un 57.6%, en el año 2021 evidencia un aumento con un 65.1%, pero ya para el año 2022 este índice aumentó a 65.5%.

Las bajas socialmente necesarias representaron en el año 2020 un 38.1%, en el año 2021 disminuyó a 25.9%, descendiendo en el 2022 a 16.7%. Las bajas inevitables o biológicas representaron para el 2020 un 1.1%, para el año 2021 ligero incremento a un 1.7% y actualmente en el año 2022 aumenta a 3.8%. En el año 2020 las bajas por motivos laborales estuvieron expresadas por un 0.5%, en el 2021 por un 4.5% y en el 2022 se incrementan considerablemente a un 10%. En el año 2020 las bajas por decisión de la empresa son de 1.8%, en el 2021 2.8% y en el 2022 4%, aumentando de un periodo a otro.

El índice de fluctuación verdadero para el año 2020 fue de 8.68%, aumentando en el año 2021 a un 12.64% y en el 2022 este índice de fluctuación verdadero se incrementó a 19.08%. Como se puede observar este índice va ascendiendo con el paso de los años.

También se pudo observar que, aunque no incide directamente si afecta al sector la fluctuación en la filial de ciencias médicas donde en este año 2022 se afectó con 3 profesionales de la salud y un número considerable de estudiantes que abandonaron sus puestos de trabajo o estudiantiles.

Coeficiente de rotación en los puestos de trabajo (Krpti)

Como bien se analizó en puntos anteriores, la categoría ocupacional que más incide en la fluctuación real presenta en la entidad es la de técnicos, seguido por la de operarios y la de servicios. Para saber cuáles puestos son los de mayor incidencia se calcula el coeficiente de rotación y se reflejan en la Tabla 10.



Tabla 10. Comportamiento del coeficiente de rotación en los puestos de trabajo

Coeficiente de rotación en los puestos de trabajo	Años					
	2020	%	2021	%	2022	%
Puestos de trabajo						
Personal Técnico directo a la atención de la salud (médicos, enfermera, tecnólogos, etc)	168	51.3	237	60.0	451	72.3
Personal de servicios (auxiliar de limpiezas)	8	2.1	15	4.2	33	5.3
Operarios	9	2.4	23	5.0	35	6.0

Como se puede observar en el año 2020 el puesto de técnicos con el personal especializado en la atención a la salud representó un 51.3% del total del coeficiente de rotación de los puestos de trabajo, mientras que el de servicio y operarios representan el 2.1 y 2.4% respectivamente. En el 2021 se aumenta en un 60.0% y un 4.2 y 5.0% para cada puesto de trabajo respectivamente, en el periodo que se evalúa (enero - agosto) en el año 2022 este coeficiente de rotación se incrementa considerablemente en el personal técnico directo a la atención de salud con un 72.3%, el personal de servicio con un 5.3% y operarios 6.0 %. Como se pudo apreciar en la entidad el Krpti tiene valores significativos en cuanto al puesto de trabajo de técnicos, contrario a otros puestos de trabajo como en los servicios y operarios.

Según entrevistas realizadas en los departamentos de Capital Humano, en las diferentes unidades del sector, refieren que estos resultados se deben, en un primer lugar a los bajos salarios que perciben los trabajadores del sector comparados con otras empresas en el territorio, donde un obrero simple cobran hasta dos y tres veces lo que un especialistas del sector de la salud, por lo que le resulta muy difícil convencerlos o retenerlos en el puesto; en un segundo lugar se encuentra la situación de la vivienda y el círculo infantil para las madres



trabajadoras, en el caso de los operarios y otro personal de servicios, es muy similar las causas, incluyendo las necesidades de insumos para poder realizar los servicios como la limpieza, mantener el parque de equipos de transporte, el trabajo en el terreno de los operarios de la campaña anti vectorial, y otros obreros de ambos sexos, sin desigualdad en cuanto al contenido de trabajo.

Paso 3. Análisis de la fluctuación potencial

Para el análisis de la fluctuación potencial se aplicó una encuesta (Anexo 10), para determinar posibles causas que influyen en los trabajadores para renunciar a la organización pero que aún no lo han hecho, para ello se hizo necesario identificar una muestra a encuestar por unidades, resultando un total de 105 trabajadores, de ellos encuestado un total de 53 trabajadores, por no contar con el tiempo necesario para llegar a una mayor cantidad teniendo en cuenta el resto del trabajo investigativo a realizar. Para una mayor comprensión y fiabilidad de los resultados de la encuesta, se utilizó el software SPSS (Anexo 11).

Del total de encuestados 37 son mujeres representando un 69.8% y 16 son hombres para un 30.2%; de estos, el rango de edades es de 21 a 30 años 25 trabajadores que representa el mayor por ciento, con 47.2%, 17 entre 31 a 40 años para un 32.1%, 8 se encuentran entre las edades de 41 a 50 años representando un 25.71% y más de 50 años se encuentra 5 trabajador que este representan un 14.28%. El nivel de escolaridad de los trabajadores encuestados se encuentra 38 del nivel superior, 11 del nivel medio y 4 del básico.

De todos los encuestados el 60.3% expresaron su voluntad de marcharse de la entidad para un total de fluctuantes potenciales de 32 trabajadores, de ellos 11 muestran como motivo las causas laborales, 9 por causas personales y 12 refieren ambas causas, representando un 34.4%, 28.1% y 37.5% para cada motivo respectivamente. De este total de fluctuantes potenciales 17 son hombres para un 53.2% y 15 son mujeres lo que representa un 46.8%, por tanto, se puede decir que el mayor porcentaje que quiere abandonar la entidad y que se mantienen vinculada a la misma está representado por los hombres. De estos 42 están entre



21 a 40 años lo que nos dice que el 79.3% del total de fluctuantes potenciales pertenecen a la fuerza laboral más joven. En cuanto al nivel escolar el 12.5% del total de fluctuantes potenciales son graduados del nivel medio superior, al nivel superior pertenecen el 87.5%.

En este análisis se demuestra que en la entidad existe una elevada tendencia de marcharse de la misma, donde los principales motivos son laborales y personales, sin embargo, los datos reflejados en la fluctuación real demuestran que la mayoría de las bajas ocurren por motivos personales, lo que puede estar dado a que los trabajadores que solicitan su baja no en todos los casos refieren los verdaderos motivos de esta solicitud. Al responder el porqué de su permanencia en la entidad a pesar de sus deseos refieren que aún no han encontrado otro centro de trabajo que les beneficie y otros que todavía no han garantizado ciertas necesidades básicas necesarias para garantizar su permanencia en otros municipio o provincia, el municipio de Moa es principalmente productor de níquel por lo que no se ajusta a las características fundamentales de trabajo de los obreros del sector de la salud. En el desarrollo de la encuesta se pudo apreciar cuales son las principales satisfacciones e insatisfacciones dentro del colectivo laboral, arrojando como resultados:

- lo que más gusta de la entidad es: el servicio que se le presta a la población, el trabajo en equipo, las relaciones entre compañeros.
- lo que más disgusta de la entidad es: el salario; falta de transporte, falta de insumos médicos y no médicos, así como la falta de material de oficinas para los trabajadores de estas áreas.

Con los resultados arrojados por la investigación se demuestra que la política salarial en este sector es la principal insatisfacción, por lo demás existe buen clima en las relaciones interpersonales y buena comunicación, siendo esto insuficiente para mantener al trabajador en la entidad.



Tabla 11. Índices de fluctuación laboral

ÍNDICES	%
Índice de Fluctuación Potencial General (IFPG)	1.32
Índice de Fluctuación Potencial Particular (IFPKi)	
Motivos personales	0.45
Motivos laborales	0.37
Ambos motivos	0.50

Coefficiente de Fluctuación Potencial Particular (KFPKi)	%
Motivos personales	16.98
Motivos laborales	20.75
Ambos motivos	22.64

Teniendo en cuenta el total de trabajadores el índice de fluctuación potencial general fue de un 1.32%, y con respecto al total de encuestados representó un coeficiente de 60.37%, de ellos el 16.98% refleja sus causas en personales, el 20.757% en causas laborales y un 22.75% refleja ambas causas. En cuanto al índice de fluctuación particular con respecto al total de trabajadores, el 0.45% se refirió a motivos personales, el 0.37% por motivos laborales y un 0.50% responde a ambos motivos. Por tanto, se puede decir que realmente las causas que abundan en la fluctuación potencial son los personales seguido de los laborales

Paso 4: Entrevista de seguimiento a los desvinculados

En entrevista de seguimiento a una muestra de ex-trabajadores de la entidad, para verificar la coincidencia o no de las causas de las bajas reflejadas en los registros de personal y los motivos planteados por los trabajadores en las encuestas de fluctuación potencial realizadas, se pudo constatar que las causas que los hicieron fluctuar coinciden con las reflejadas en las encuestas aplicadas en la organización, entre las que se encuentran: inconformidad con el salario, problemas personales como vivienda, círculos infantiles y residir en otro municipio o provincia.



Entre las variables que se pueden ver afectadas por la fluctuación laboral se encuentran las siguientes:

Tabla 12. Indicadores de utilización del fondo de tiempo laboral

Indicadores	UM	2020	2021	2022
Fondo de tiempo calendario	HD	58311	78399	76539
Fondo de tiempo máximo utilizado	HD	36502	44864	62443
Fondo de tiempo no utilizado	HD	5722	7916	5947
Fondo de tiempo utilizado	HD	31399	44420	70156
Ausencia por enfermedades	HD	1830	2328	2958
Autorizados por la entidad	HD	421	29	40
Ausencias Injustificadas	HD	455	21	104

En el año 2020 se dejaron de utilizar 5 722 HD, en el año 2021 no se llegaron a utilizar 7 916 HD y en el año lo que se evalúa del 2022 se dejaron de utilizar 5947 HD. Estas cifras están respaldadas por ausencias tales como enfermedad, licencias autorizadas, licencias de maternidad, licencias sin sueldos y ausencias injustificadas. Esta situación se podría revertir pues estos índices no están lejos de alcanzar el parámetro que lo califica como un índice alto.

Tabla 13. Comportamiento de los índices de utilización del fondo de tiempo

Índices	UM	2020	2021	2022
Aprovechamiento	%	53.3	56.7	91.6
Utilización	%	85.2	99.0	89.0
Ausencias	%	15.7	17.6	9.5
Ausentismo	%	6.2	6.2	5.5

Como se puede observar el índice de aprovechamiento en los tres años es se comporta de un 53.3% y 56.7% en los años 2020 y 2021 respectivamente, siendo esto insuficiente, mientras que aumenta a un 91.6% en el 2022, superando los parámetros establecidos (85%), pero teniendo en cuenta el sector que se analiza y



que aún quedan cuatro meses del año, se puede decir que es un índice regular. Desde años anteriores la entidad viene teniendo problemas con los indicadores ausencia y ausentismo y aunque se han realizado varias acciones y se han adoptado algunas medidas para disminuir este indicador no han sido suficientes por lo que se continúa con la vigilancia.

El índice de utilización de tiempo se considera favorable en los tres años, para el año 2020 fue de un 85.2%, en el año 2021 fue de 99.0% y ya para el año 2022 este índice alcanzó un 89.0%.

El índice de ausentismo se comporta en los tres años por encima del 5%, lo planificado para el sector de la salud es un 2 %, se debe en gran medida a los 1 830 hombres-días por enfermedad en el 2020, en el 2021 con 2 328 hombres-días por la misma causa y en el 2022 la cifra aumenta a 2 958 hombres-días; igualmente inciden las ausencias causadas por autorizaciones y las injustificadas que presentaron un considerable aumento en el año 2022. (Anexo 12)

Etapas 3. Análisis de las variables independientes que inciden en la fluctuación laboral

Para el análisis de las variables independientes: motivación, satisfacción, clima y conflicto, se aplicó una serie de encuestas con el objetivo de conocer cómo influyen estas variables en la fluctuación laboral, además de brindar suficiente información acerca del nivel de motivación y satisfacción en el que se encuentra el personal y de la situación del clima laboral y los conflictos intergrupales.

Se les aplicaron las encuestas de esta etapa a 63 trabajadores de las tres unidades que más aportan a la fluctuación laboral en el sector (PJMPI, HGLHF y PRMC), de ellos 38 son del sexo femenino y 25 del sexo masculino, para una representación del 60.3% y del 39.7% respectivamente. El mayor por ciento de los trabajadores se encuentra entre las edades de 21 a 30 años, con un total de 31 para un 49.2%, seguido por un 34.9% de trabajadores entre 31 y 40 años de edad con 22 trabajadores, 8 trabajadores se encuentran en el rango de edades de 41 a 50 años con un 12.6% y 3 trabajadores con más de 51 años representando un



3.2%. El nivel de escolaridad, 57 trabajadores son de nivel superior, estos representan un 90.4%, 3 son técnicos medio y 2 son del nivel básico.

Paso 1. Análisis de la variable motivación laboral

Aquí se aplicó la encuesta (Anexo 13) con el objetivo de conocer sobre la motivación, ya que esta es un actor fundamental de la satisfacción laboral y por ende ayuda a obtener una buena productividad del trabajo. Para este análisis se tuvo en cuenta las teorías de la necesidad expuestas en el capítulo uno, principalmente la de Abraham Maslow y Clayton Alderfer. Se utilizó el software SPSS para procesar las encuestas y fue necesario recurrir a una clave (Anexo 14) y según los resultados de la encuesta se ordenaron las necesidades. Se puede decir que las necesidades que más prevalecen son las más insatisfechas y las más motivantes, se realizó la siguiente tabla para mostrar el orden de insatisfacción, según lo propuesto por Maslow.

Tabla 14. Resultados de la encuesta según la teoría de necesidad de Maslow

Necesidades	Mujeres (Puntos)	Orden	Hombres (Puntos)	Orden	Total (Puntos)	Orden de Insatisfacción
Fisiológicas	73.6	3	84.0	4	157.6	4
Seguridad	71.0	4	88.0	3	159.0	3
Afiliación	84.2	1	92.0	2	176.2	2
Estima	50.0	5	68.0	5	118.0	5
Auto- realización	81.5	2	96.0	1	177.5	1

Al analizar los resultados se puede observar que el orden de jerarquía propuesto por Maslow no se corresponde a lo planteado por los encuestados. De acuerdo a los resultados la autorrealización constituye la necesidad de primer orden a pesar de ser considerada por Maslow la más compleja, como segunda necesidad aparece la afiliación, la seguridad pasa a un tercer plano y las necesidades fisiológicas ocupa el cuarto, dejando de ser esta la más básica como lo plantea Maslow y pasa a quinto puesto la estima.



Las encuestas permiten realizar el análisis para hombres y mujeres, en este caso las mujeres estiman que las necesidades de afiliación son las de primer orden, estas sí constituyen para ellas necesidades primarias, pero a su vez opinan que las necesidades de autorrealización deben ser las de segundo orden siendo estas necesidades primarias y opinan que las necesidades secundarias son las necesidades fisiológicas, seguridad y estima. En cuanto a los hombres tienen una forma de pensar muy diferente, en cuanto al orden de necesidades, para ellos la autorrealización constituye la necesidad de primer orden, seguido de las necesidades de afiliación, constituyendo estas las necesidades primarias para ellos. Mientras que ubican las necesidades de seguridad, fisiológicas y estima en el orden 3, 4 y 5 respectivamente, denominando a estas como variables secundarias.

Se puede decir que las necesidades más insatisfechas, pero a la vez más motivantes son las de autorrealización y las necesidades de afiliación, y las menos insatisfechas y menos motivantes, son las necesidades de estima, seguridad y las fisiológicas.

Tabla 15. Resultado de la encuesta según la teoría de Alderfer

Necesidades	Mujeres (Puntos)	Orden	Hombres (Puntos)	Orden	Total (Puntos)	Orden de Insatisfacción
Existencia	76.3	1	88.0	1	165.1	1
Relación	68.4	2	84.0	2	152.4	2
Crecimiento	65.7	3	80.0	3	145.7	3

En la Tabla 15 quedó establecido el orden de insatisfacción de las necesidades de los trabajadores según lo planteado por Clayton Alderfer, donde no considera una estructura rígida de necesidades, en donde debe seguirse un orden correlativo para su satisfacción, por tanto los encuestados refieren a las necesidades de existencia en primer orden tanto hombres como mujeres, las necesidades de



relación las ubican como necesidades de segundo orden y por último como de tercer orden se encuentran las de crecimiento, tal y como lo plantea Alderfer.

Paso 2. Análisis de la variable satisfacción laboral

Con el objetivo de identificar el grado de satisfacción laboral de los trabajadores se les aplicó una encuesta (Anexo 15), la cual se procesó por el software SPSS para una mayor concordancia y fiabilidad (Anexo 16) las respuestas para su análisis se agruparon en muy mal, mal, regular, bien y excelente.

La primera interrogante de la encuesta responde a la satisfacción del trabajo que realiza el obrero donde el 4,7% de ellos lo califica como excelente y el 30,1% como bien, mientras que el 33,3% evalúa esta satisfacción de regular. Como bien se puede apreciar un gran por ciento de los encuestados, el 68,1%, se sienten satisfechos, mientras que el restante 31,9% no lo está o al menos se siente regularmente satisfecho, para un total de 43 y 20 trabajadores respectivamente.

La segunda interrogante de la encuesta permite determinar la motivación que siente el trabajador hacia su trabajo, demostrando que el 19,0% de los encuestados califican de excelente esta motivación, al igual que los que la califican de bien pues este también representa un 31,7%, el 14,2 % de regular y un 11,1 % de mal y muy mal el 23,8%, representado por un 65,0 la motivación por el trabajo.

En cuanto a la posibilidad de decir cómo y cuándo debe realizar su trabajo, los encuestados evaluaron a este indicador como desfavorable pues piensan que es muy mal, mal, para un acumulado de un 46,0% del total de encuestados, como regular lo califica un 17,4 % mientras que el 12,6 % la califica de excelente y otro 23,8% cree que es bien.

Al referirse a si el contenido de su trabajo le permite variar de actividad, solo el 15,8 % lo refiere como excelente, un 12,6% la califica como bien, mientras que el 7,9 % lo evalúa como regular, el 23,8 % como mal y un 39,7% como muy mal. predominando el criterio desfavorable en esta interrogante.

De acuerdo a la evaluación realizada por los encuestados la forma de dirigir sus jefes, un 4,8 % la consideran de excelente, mientras que el 65,1 % la evalúan

59



como bien, por tanto, el 69.9 está de acuerdo en la forma de dirección, mientras que el 30.1 % muestra un leve desacuerdo; calificando a esta cuestión como bien. Un 11.1 % reflejaron que las relaciones de trabajo en el colectivo son excelentes, un 79.4 % opina que son buenas, de forma general se puede decir que estas relaciones son buenas, pero el 9.5 % piensa que son regulares.

En cuanto al salario que recibe por su trabajo se puede decir de acuerdo a lo expresado que pocas veces satisface las necesidades personales de los trabajadores, pues el 61,9 % califica este indicador como muy mal, el 31.7% como mal y el 6.3% como regular, por tanto, predomina el criterio desfavorable.

La mayoría de los encuestados reaccionan de forma negativa en cuanto a la relación del salario con la actividad que realizan, como regular la clasifica un 11.1% mientras que el 89% lo califica como muy mal.

En cuanto a si sus criterios son escuchados por la dirección, el 74.6 % dice que bien y el 25.4% de regular. La seguridad se evalúa al 65.1% que es bien y el 34.9% se refiere a esta seguridad como regular. En cuanto a la comunicación se puede expresar que es buena, el 95.2% como bien, solo un 4.8% la considera como regular.

Es necesario precisar el orden de las puntuaciones en los elementos evaluados, donde las mayores de estas puntuaciones se encuentran entre bien y regular, seguidas de las excelentes, luego las de muy mal y por último las de mal. Se puede decir que los trabajadores adquieren un nivel de satisfacción relativamente adecuado, sin embargo, la dirección debe trabajar más para alcanzar el máximo de satisfacción y así aprovechar de forma eficiente y al máximo su capital humano.

Paso 3. Análisis de la variable clima laboral

Para el estudio del clima laboral se utilizó una encuesta (Anexo 17), la que se aplicó con el objetivo de conocer la influencia que tiene esta variable en el desempeño de cada trabajador a la hora de realizar sus funciones. Los encuestados debían calificar de verdaderas o falsas cada una de las afirmaciones, se utilizó una clave (Anexo 18) para evaluar los resultados. Luego de aplicada las encuestas, estas se procesaron por el software SPSS para obtener una mejor

60



comprensión y fiabilidad (Anexo 19). Además de dividir la encuesta en dos sub-variables para mejor comprensión:

Sub-variable liderazgo

El 79.4% de los encuestados, opina que el jefe se preocupa porque cada trabajador entienda bien su trabajo, solo un 20.6% opina lo contrario. Los trabajadores también opinan que el jefe se preocupa porque se aporten ideas que mejoren la calidad del trabajo, pues el 66.7% de los encuestados así lo refieren, el resto opina que no es así. Sin embargo, el 90.5% opina que generalmente todos aportan ideas para mejorar su trabajo, mientras que el 9.5% piensa que lo contrario. El 68.2% de los encuestados refiere su negativa en cuanto a la afirmación “A nuestro superior solo le podemos decir lo que quiere oír”, en tanto un 31.8% cree que esto es cierto.

Un 6,4% de los encuestados opina que generalmente tienen muchas cosas por hacer y no saben por cual empezar, pero del total de encuestados el 95.6% cree que esto es falso. Al igual que un 19.0% dice que cuando alguien no sabe qué hacer nadie lo ayuda, pero un 81.0 % opina lo contrario. La mayoría de los encuestados, el 6,3%, niegan la afirmación que dice “A menudo se inician trabajos que no se sabe porque se hacen”, mientras que el 93.7% califica esta afirmación como verdadera.

En cuanto a los problemas de índole laboral, el 19.0% de los encuestados dicen que nadie se interesa por resolverlo, mientras que el 81.0% opina lo contrario. Pero un 85.7% dice que cuando se analiza un problema las posiciones que adoptan algunos de los compañeros no son siempre sinceros, solo un 14.3% opina que esto no es cierto.

Sub-variable reciprocidad

Esta sub-variable responde a las oportunidades de capacitación, donde el 96.8% coincide que el sector ofrece buenas oportunidades, mientras que el 3.2% opinan que estas no son buenas. El 93.7% de los encuestados están de acuerdo que las personas que trabajan bien son reconocidas en la institución y solamente el 6.3% opina que esto no es así. En cuanto a la evaluación del desempeño, un 82.5%



refieren que esta se realiza correctamente, mientras que el 17.5% considera que no se realiza de la mejor manera. La afirmación “Aquí únicamente están pendiente a los errores” es rechazada por el 92.1% de los encuestados, solo el 7.9% cree que esa afirmación es verdadera.

Por lo tanto, se puede decir que, según la clave para dar la evaluación, que el clima laboral en la UP es bueno, pues la mayoría de los encuestados afirman estar a gusto con la directiva de la entidad y que se toman en cuenta sus ideas, sin embargo, existen dificultades a la hora de analizar algún problema en la entidad pues la mayoría de los encuestados opinan que las posiciones que adoptan algunos compañeros no son siempre sinceras. Los encuestados también están de acuerdo en que el sector ofrece buenas oportunidades de capacitación al igual que el reconocimiento del buen trabajo de las personas en la entidad.

Paso 4. Análisis de la variable conflicto laboral

El análisis de esta variable se realizó a partir de los resultados de la encuesta (Anexo 20). Luego de aplicada las encuestas, estas se procesaron por el software SPSS para obtener una mejor comprensión y fiabilidad. (Anexo 21)

La aplicación de esta encuesta permite conocer el comportamiento de los elementos relacionados con la generación de conflictos, donde los encuestados debían calificar estos elementos como: afecta muy poco, afecta poco, afecta en alguna medida o afecta mucho. En cuanto a las diferencias de las características personales, se puede decir que un 90.5% opina que estas afectan muy poco, y un 9.5% opina que afecta poco, teniendo en cuenta los resultados, este elemento no propicia aparición de conflictos intergrupales. El 80.9% de los encuestados opinan que el grado de motivación hacia el trabajo afecta en alguna medida, y no se arrojaron resultados en cuanto a muy poco, afecta poco, afecta mucho. El modo de comunicación que se emplea no es motivo para la aparición de conflictos en la entidad, pues el 66.6% opina que esto afecta muy poco y un 33.4% considera que afecta en alguna medida. En cuanto a la forma que se utiliza para dirigir se puede decir que el 77.7% refiere que este elemento afecta muy poco, el 22.0% considera que afecta poco La participación en la toma de decisiones afecta, para el 42.8%,



poco, mientras que 57.1% afecta en alguna medida. El 47.6% de los encuestados refieren que las relaciones entre compañeros afectan muy poco, en tanto el 52% opinan que afecta poco. La cultura de la empresa afecta muy poco, solo el al 50.8% de los encuestados, hicieron alusión en este aspecto. El 50.8% manifestaron que la forma en que se organiza la empresa afecta muy poco en cuanto a los conflictos laborales y el 49.2% cree que afecta poco. El sistema de estimulación empleado afecta muy poco al 65.1% de los encuestados, mientras que en alguna medida al 34.9%. En cuanto a la distribución de los recursos escasos se puede decir que afecta en alguna medida al 84.1% y al 18.8% afecta mucho. Por ende, este elemento afecta a la aparición de conflictos laborales. En cuanto a las creencias religiosas solamente el 19.0% de los encuestados considera que afecta muy poco. Al igual sucede con la edad de las personas, las experiencias laborales y el nivel escolar a un 55.5, 19.0 y 33.3% respectivamente que opinan que afecta muy poco

En cuanto al color de la piel y el sexo de los trabajadores, no se hace referencia en cuanto grado de afectación por estas causas. El salario que reciben los trabajadores, según las encuestas afecta mucho con un 93.7%. De acuerdo a los resultados sobre la aparición de conflictos el 23.8% de los encuestados relacionan los conflictos anteriores entre jefes y subordinados, el 55.6% plantea que estos ocurren entre subordinados y un 20.6% refiere que son entre ambos. Se puede decir que muy pocos de los elementos analizados pueden generar conflictos dentro de la entidad; solamente en las opciones “Afecta en alguna medida” y “Afecta mucho”, son un poco elevados, entre los que se puede mencionar grado de motivación, toma de decisiones y el salario, entre otros.

Etapas 4. Estrategias para la solución de problemas detectados

Esta última etapa permite la retroalimentación del sistema y la formulación de estrategias, las que permitirán dar solución a los problemas detectados. En esta etapa se formuló la misión y la visión del departamento de Capital Humano.



Misión: Incrementar la formación de personal técnico profesional teniendo en cuenta las necesidades de los servicios que presta el sector, con profesionalidad, motivación y compromiso, para alcanzar altos niveles de calidad y eficacia.

Visión para el 2025: departamento que garantiza los recursos humanos necesarios, pues seleccionamos, integramos, capacitamos, desarrollamos y empleamos al personal competente, con la calidad requerida.

Diagnóstico estratégico Interno-Externo

Se confeccionó un listado de los factores internos y externos claves que inciden en la Gestión de los Recursos Humanos en la entidad. Este se hizo con el objetivo de hacer la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI) y la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE), por tanto, los factores se clasificaron en: fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades.

Fortalezas

- Alto nivel y prestigio profesional del personal médico
- Compromiso de los trabajadores
- Proximidad de los médicos con los pacientes
- Buenas relaciones personales
- Contar con la Filial de Ciencias Médicas en Moa
- El sector municipal de salud Moa garantiza la salud y fomenta la calidad de vida de la población
- Estructura flexible y disponible de trabajadores con experiencias
- Los cuadros en dirección son reconocidos por su liderazgo

Debilidades

- Poca asignación de capacidades de círculo infantil
- Lejanía del centro de trabajo
- Inconformidad con los salarios
- Envejecimiento y deterioro de medios y equipos
- Forma de distribución de los recursos escasos
- Condiciones de trabajo desfavorables
- Elevado índice de ausentismo



Oportunidades

- Ordenamiento territorial
- Actualización del modelo económico cubano
- Nuevas posibilidades de superación en el municipio de residencia
- Fuente de empleo importante en el territorio
- Prestar servicios de colaboración internacional.

Amenaza

- Oportunidades de empleo en empresas del Níquel
- Tecnología obsoleta
- Bloqueo económico
- Creación de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas
- Proceso de migración

Luego de clasificar cada factor se elaboraron las matrices de evaluación. Donde el resultado total ponderado de la Matriz Interna (Anexo 22) fue de 2.59 indicando este que la organización posee una situación interna favorable caracterizada por un predominio de fortalezas sobre las debilidades. El resultado total ponderado de la Matriz Externa (Anexo 23) fue de 2.53 lo que indica que la organización es posee una situación externa favorable caracterizada por un predominio de oportunidades sobre las amenazas

Para dar una visión más amplia del análisis de los factores del entorno que rodean al recurso humano tanto dentro como fuera de la entidad se realizó la Matriz Interna – Externa (Anexo 24). De acuerdo a lo obtenido en la matriz, la entidad debe aplicar estrategias de resistencias “Retener-Mantener” aprovechar las oportunidades que ofrece el entorno; mejorando las debilidades, manteniendo las fortalezas ya existentes y logrando tener siempre motivado al personal para poder aprovechar al máximo el recurso humano de la entidad.

A partir de las matrices MEFE y MEFI se procedió a la elaboración de la matriz DAFO (Anexo 25) como principal herramienta para la formulación de estrategias. En la entidad existe una situación favorable con un predominio de las fortalezas y



oportunidades, por tanto, el departamento de capital humano se ubica, en la matriz DAFO, en el cuadrante de las estrategias ofensivas (FO) por tanto se deben generar estrategias que permitan aprovechar al máximo las posibilidades, empleando al máximo las fortalezas y oportunidades.

Las principales estrategias que se recomiendan son, aprovechar el alto nivel profesional y la experiencia del personal para formar los nuevos profesionales en el territorio, divulgar las posibilidades de superación que tiene el municipio vinculadas al sector de la salud, analizar la información de desempeño de forma que los objetivos de la organización se integren con las necesidades de los trabajadores.



CONCLUSIONES

El análisis realizado de la fluctuación laboral en la Unidad Presupuestada de Salud Moa además de los resultados de las encuestas, permiten obtener las siguientes conclusiones:

- 1- El resultado de la investigación detectó que la fluctuación laboral constituye un problema que afecta a la UP Salud de Moa y dentro de las causas que lo provocan se encuentran la política salarial vigente que aún se considera muy baja, condiciones laborales desfavorables y falta de recursos para el mejor desarrollo de su trabajo, problemas personales y la migración externa.
- 2- El principal problema que afecta el sector de la Salud, además de la obsolescencia tecnológica y la falta de insumos, es “el hombre”. La dirección del país pone a disposición recursos, insumos médicos y no médicos, y aún es considerable la fuerza de trabajo que emigra de este sector a otros más atractivos, a otras provincias o a otro país fundamentalmente en la última etapa.
- 3- En el análisis de la fluctuación laboral atendiendo a las categorías ocupacionales en el sector de la salud la categoría que más incidió fue la de técnicos, donde se encuentra el personal especializado y que presta servicios directo con los pacientes, perdiendo los recursos invertidos en capacitación y sobre todo la experiencia en la labor que desempeñan.
- 4- El análisis matricial dio como resultado que en la entidad existe una situación favorable con predominio de las fortalezas entre las que se destacan el alto nivel y prestigio profesional del personal médico, el compromiso con la labor que desempeñan, contar con la Filial de Ciencias Médicas de Moa y que los cuadros de dirección son reconocidos por su liderazgo.



RECOMENDACIONES

- 1- Prestar una adecuada atención a las ideas que pueden surgir de las asambleas de afiliados al sindicato de los trabajadores de la UP de Salud Moa y estas generen acciones para incluir en estrategias de trabajo para mejorar las deficiencias que presente el sector.
- 2- Elaborar y dar seguimiento a una estrategia encaminada a mejorar la infraestructura técnica de medios y equipos.
- 3- Fomentar la implementación de ciclos cortos o cursos emergentes en la categoría de técnicos y operarios que posibiliten enfrentar la creciente fluctuación laboral en la UP de Salud de Moa.



BIBLIOGRAFÍA

1. Altamirano, A. y Oliver, S. (2020). ¿Cómo impactará la COVID-19 al empleo? Posibles escenarios para América Latina y el Caribe. Banco Interamericano de Desarrollo.
2. Bustillo, C. (1994). La Gestión de Recursos Humanos y la Motivación de las Personas. Revista Capital Humano: Integración y Desarrollo de los Recursos Humanos, No. 73, pp. 17-28
3. Campo, RG y Abelson, MA (1982). Clima: Una reconceptualización y modelo propuesto. Relaciones Humanas , 35 (3), 181-201.
4. Concejo Nacional de Investigación Científica y Técnica. (27 de agosto de 2020). El trabajo en tiempos de COVID-19. <http://www.conicet.gov.ar>
5. Cuesta Santos, A. (2005). *Tecnología de Gestión de Recursos Humanos*. Academia.
6. CUBADEBATE. (27 de marzo de 2020). Ministerio de Economía y Comercio Interior informan sobre nuevas medidas para enfrentar covid-19 en Cuba.
7. Chiavenato, I. (2001). Administración de Recursos Humanos: desempeño y evaluación. Mc Graw Hill.
8. Chiavenato, I. (2009). Comportamiento Organizacional en las Organizaciones.
9. Feregrino Basunto, M. A. (14 de Abril de 2021). Flexibilización laboral, teletrabajo y COVID-19. <http://doi.org/10.22267/rtend.212202.181>
10. Feregrino, A. (2021). Arte, trabajo a distancia y COVID-19.
11. Ferriol Molina, V. (1996). El sistema integrado de Gestión de Recursos Humanos.
12. Fernández, R., Hernández, C., & Baptista, P. (2007). Fundamentos de metodología de la investigación. Editorial MC Graw-Hill Interamericana, México, 100-354.
13. García Schewerert, P. (1985). La fluctuación del personal en la empresa. Editorial de Ciencias Sociales.
14. GRANMA. (8 de Mayo de 2020). Consejo de ministros: salvar vidas y estimular el desarrollo económico de Cuba. <http://www.granma.cu>

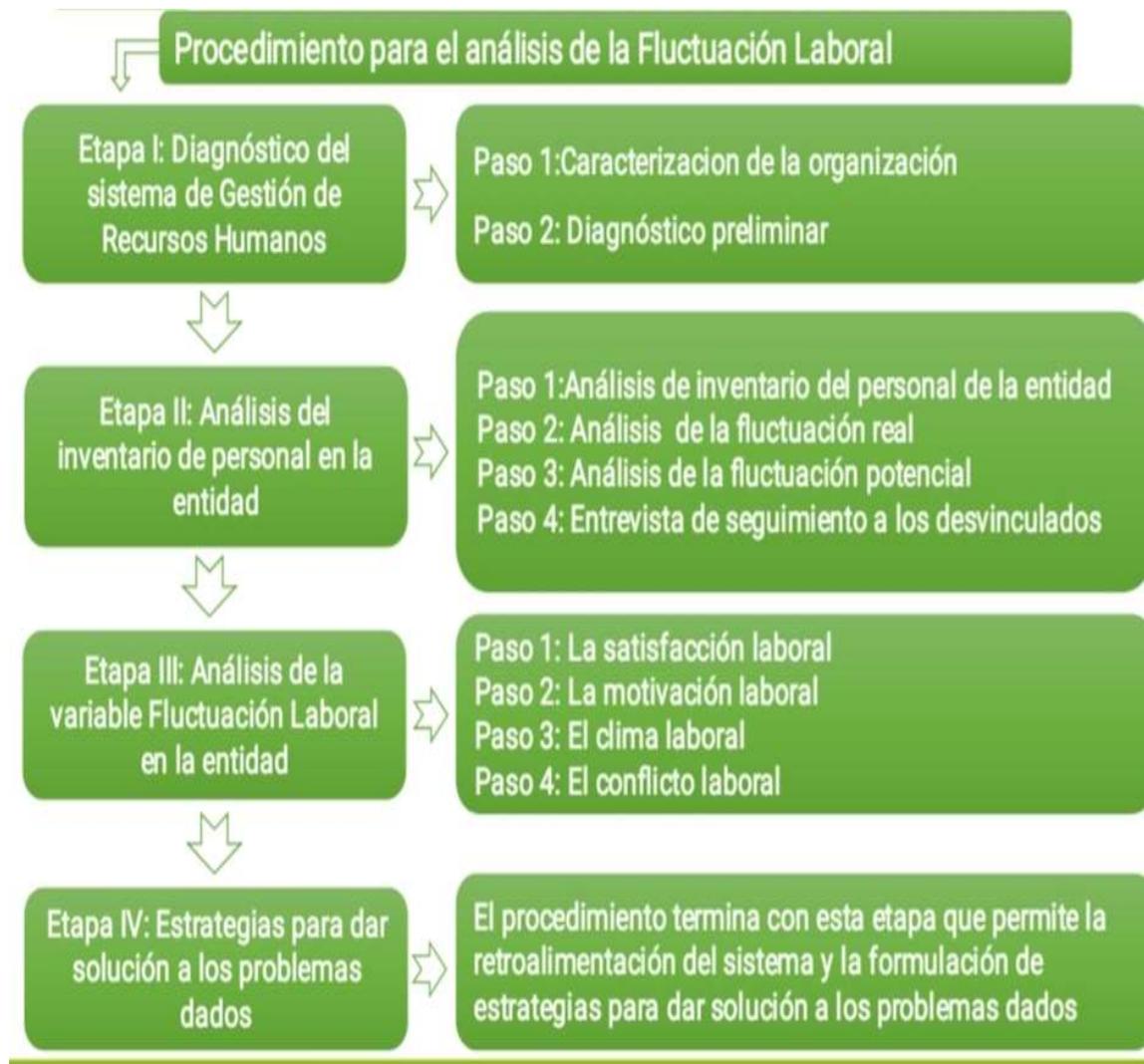


15. Hernández, H. A. M. (2007). Discrecionalidad administrativa. Universidad Externado.
16. Hernández Vila, M. (2007). Procedimiento para el análisis de la fluctuación laboral. (Tesis presentada en opción al título académico de Máster en Dirección), Universidad de Holguín, Holguín, Cuba.
17. Hirschfeld, K. (2006). Retención y fluctuación: Retener empleados-Perder empleados.
18. Joyce, WF y Slocum, JW (1990). Contexto estratégico y clima organizacional. *Clima y cultura organizacional* , 130 , 150.
19. Keith, D., & Newstrom, J. (1988). El comportamiento humano en el trabajo: comportamiento organizacional (Séptima ed.). Mc Graw Hill.
20. Koslowski, S. y Doherty, M. (1989). Integración de clima y liderazgo.
21. Ortueta, R. d. (1991). Técnicas de dirección de personal (Quinta ed.). La Habana.
22. Méndez Bordón, A., Rivas Diéguez, A., & Ramírez Pérez, A. (2014). Acciones para disminuir la fluctuación laboral. *Revista de Ciencias Sociales*, IV(146), 27-33.
23. Morales Cantaya, A. (s.f.). *Gestión Integral de los Recursos Humanos*. La Habana.
24. Prado, GDVT, Soligo, RA y Simas, VF (2022). Fuentes de información, registros investigativos y modos de producción de conocimiento: una comprensión de la investigación narrativa articulada en tres dimensiones. *Diario de Educación* , (25.1), 101-118
25. Schneider, B. (2008). Relaciones interpersonales en la empresa.
26. Toro Álvarez, F. (1998). Predicción del compromiso del personal a partir del análisis del clima organizacional. *Journal of work and organizational psychology*, 14(3), 333-344



ANEXOS

Anexo 1: Procedimiento para el análisis de fluctuación laboral



Anexo 2: Encuesta para determinar el coeficiente de competencia de los expertos

Estimado(a) compañero(a):

En la entidad se realiza un estudio que aborda el tema del Análisis de la fluctuación laboral donde se aplicará una metodología para determinar las causas que generan la inestabilidad de la fuerza de trabajo y se formularán estrategias para erradicar este problema; y usted ha sido seleccionado como posible experto en el análisis de este tema, pero antes de llenar la encuesta de criterio de experto quisiéramos determinar su conocimiento en el tema para así darle mayor validez a este instrumento de investigación.

Le agradecemos que dentro de las múltiples tareas que tiene que realizar en la entidad haya dedicado una porción de su tiempo para cooperar con esta investigación.

Datos generales del encuestado

Nombre y Apellidos:

¿Ocupa algún cargo? Sí — No —

En caso de sí, diga cuál es.

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

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

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

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

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

Anexo 3. Caracterización de los expertos

Nombre y apellidos de expertos	Nivel de escolaridad	Puesto de trabajo	Años como trabajador	Años en el puesto
Lic. Benilde Caboverde Noa	Nivel Superior	Subdirectora Asuntos Económicos DMS	40	3
Lic. Marlenis Ramírez Barzaga	Nivel Superior	Especialista "B" en cuadros DMS	35	8
Lic. Yusmila Borges Zaldívar	Nivel Superior	Jefa de Capital Humano DMS	23	5
Lic. Alina Cusa	Nivel Superior	Técnico "A" en Gestión de Recursos Humanos DMS	16	5
Lic. Noris Mojenas	Nivel Superior	Especialista "B" en Gestión Económica	27	12
Lic. Yoan Palmero	Nivel Superior	Jefe Dep. Recursos Humanos CMHE	12	5

Anexo 4. Encuesta para el diagnóstico preliminar

Estimado colega:

Investigación sobre la Fluctuación Laboral en el sector de Salud y se necesita su cooperación y sinceridad en el desarrollo de la encuesta. Muchas gracias.

¿Considera usted que la Fluctuación Laboral constituye un problema existente en la Gestión de los Recursos Humanos en esta Entidad?

Sí ____

No ____

De ser positiva su respuesta, enumerar las principales causas que considera originan una elevada fluctuación laboral en la entidad, conociendo que el rango de evaluación es en orden ascendente, de acuerdo a su consideración enumerar según orden de importancia

(1 la más importante y así sucesivamente hasta la 7 la menos importante)

No.	Causas
1	
2	
3	
4	
5	
6	
7	

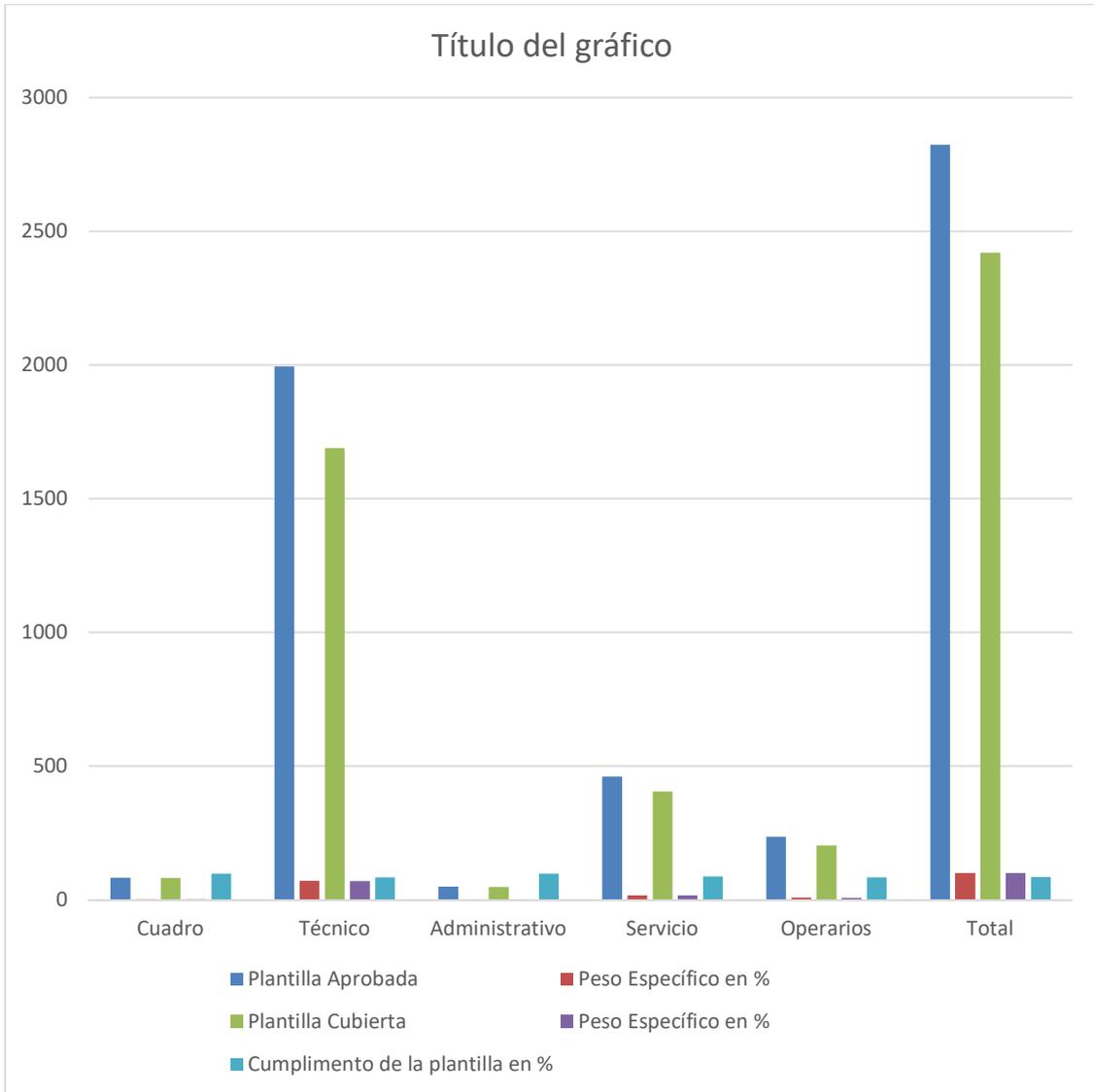
Marque con una X cuales de estos problemas están presentes en la Entidad:

EXPERTOS / CAUSAS

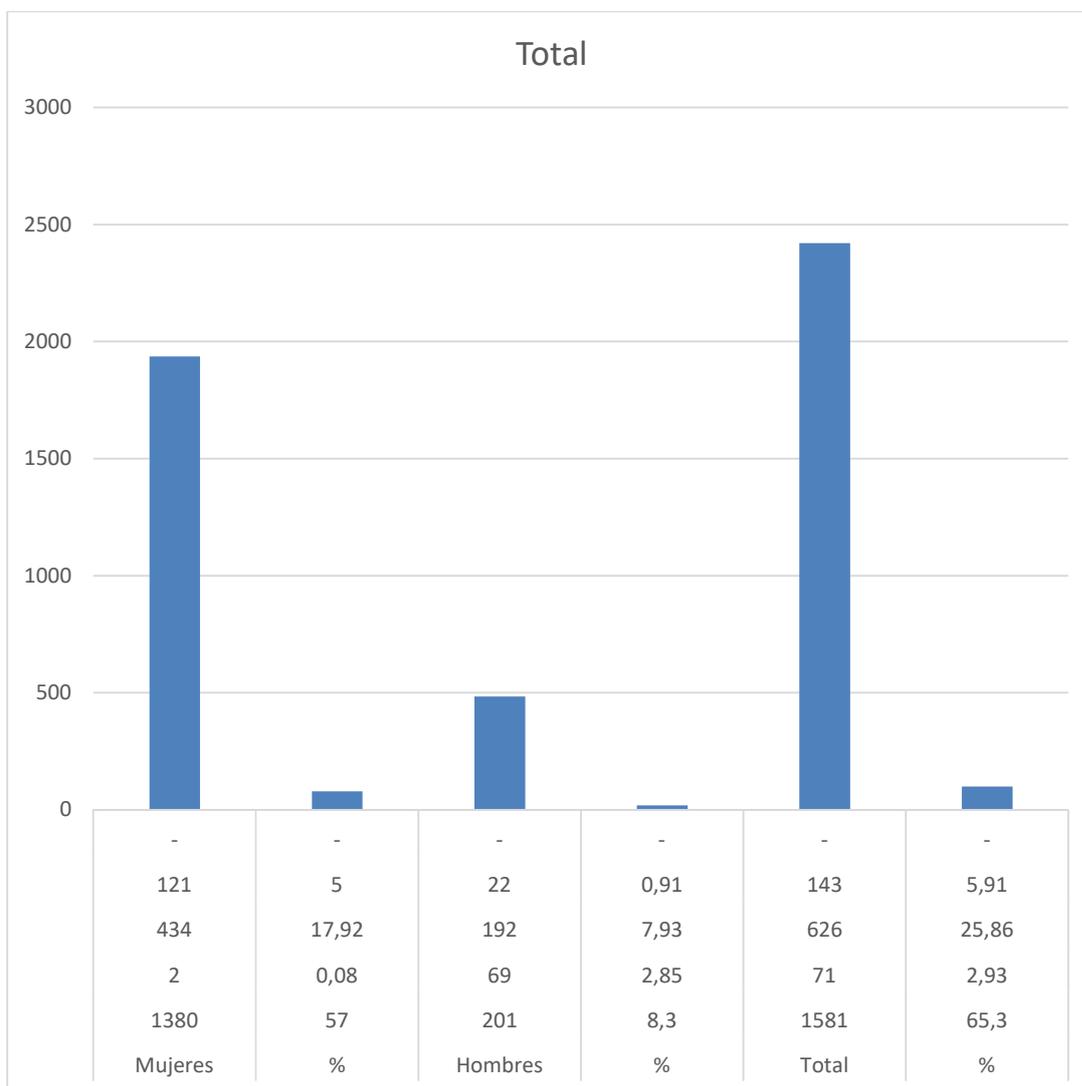
- Deficiente reclutamiento
- COVID-19
- Mala selección del personal
- Mala actitud hacia el trabajo
- Insatisfacción con el trabajo realizado
- Elevada fluctuación laboral
- Estado de ánimo desfavorable ante el trabajo
- Poca dedicación al trabajo

- _ Elevado índice de ausentismo
- _ Deficientes condiciones de trabajo
- _ Desmotivación con el trabajo
- _ Inconformidad con los métodos de dirección
- _ Malas relaciones en el colectivo
- _ Poca comunicación entre los trabajadores
- _ Bajos salarios
- _ No hay beneficios en trabajar aquí
- _ Distancia de la Empresa
- _ Indisciplina laboral
- _ Malas relaciones jefe subordinado
- _ Conflictos entre los trabajadores
- _ Elevada carga horaria de trabajo

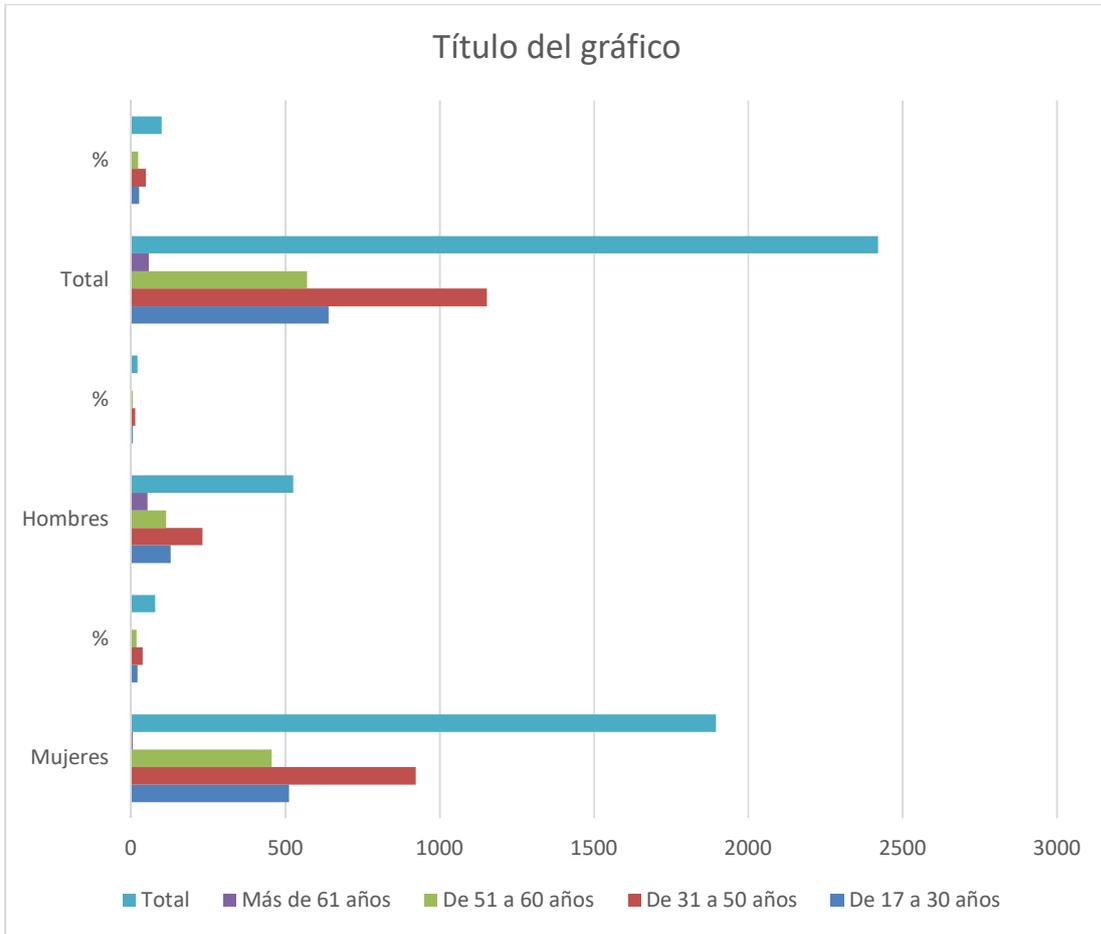
Anexo 5. Comportamiento de la plantilla por nivel ocupacional



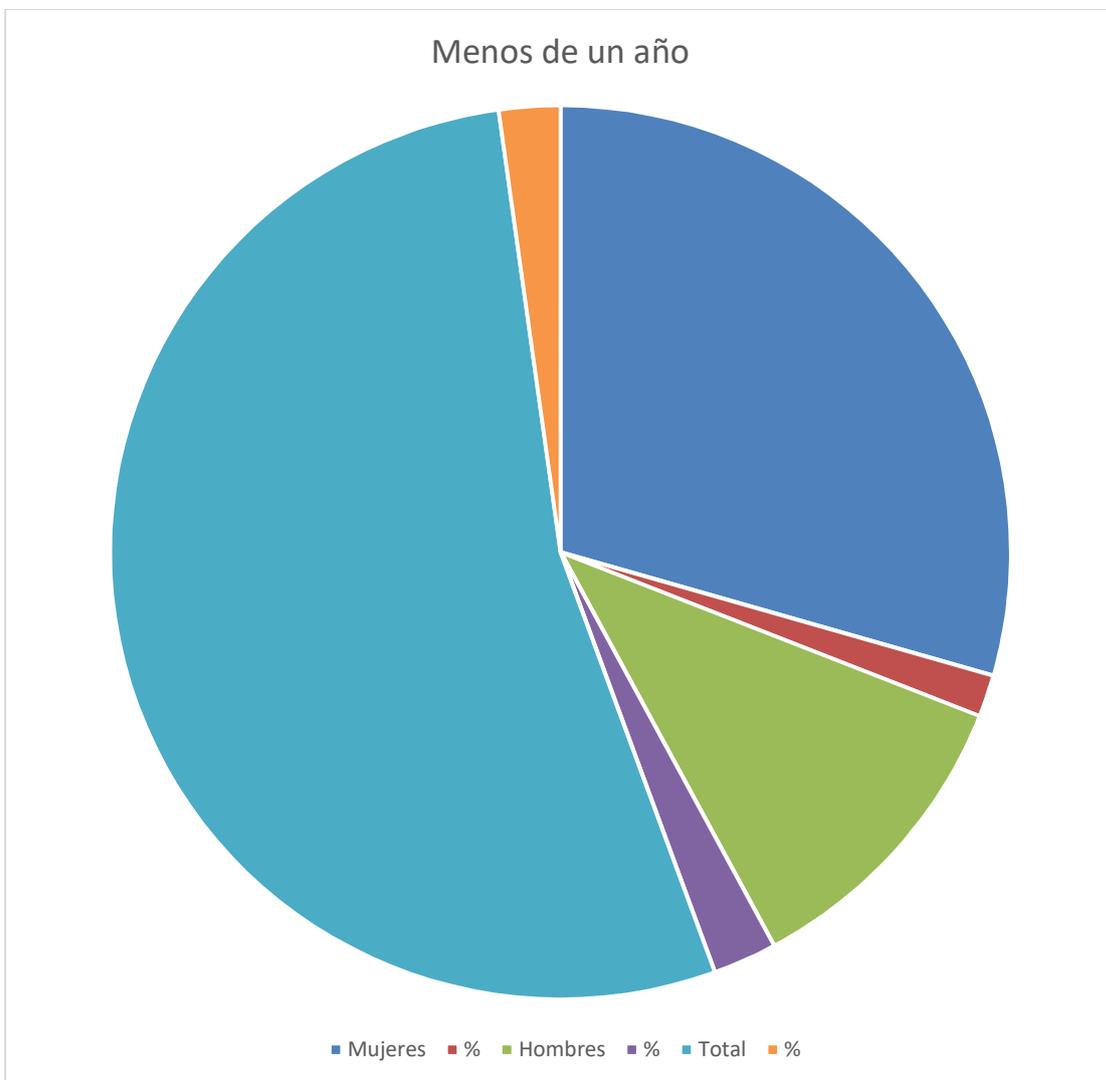
Anexo 6. Nivel de escolaridad



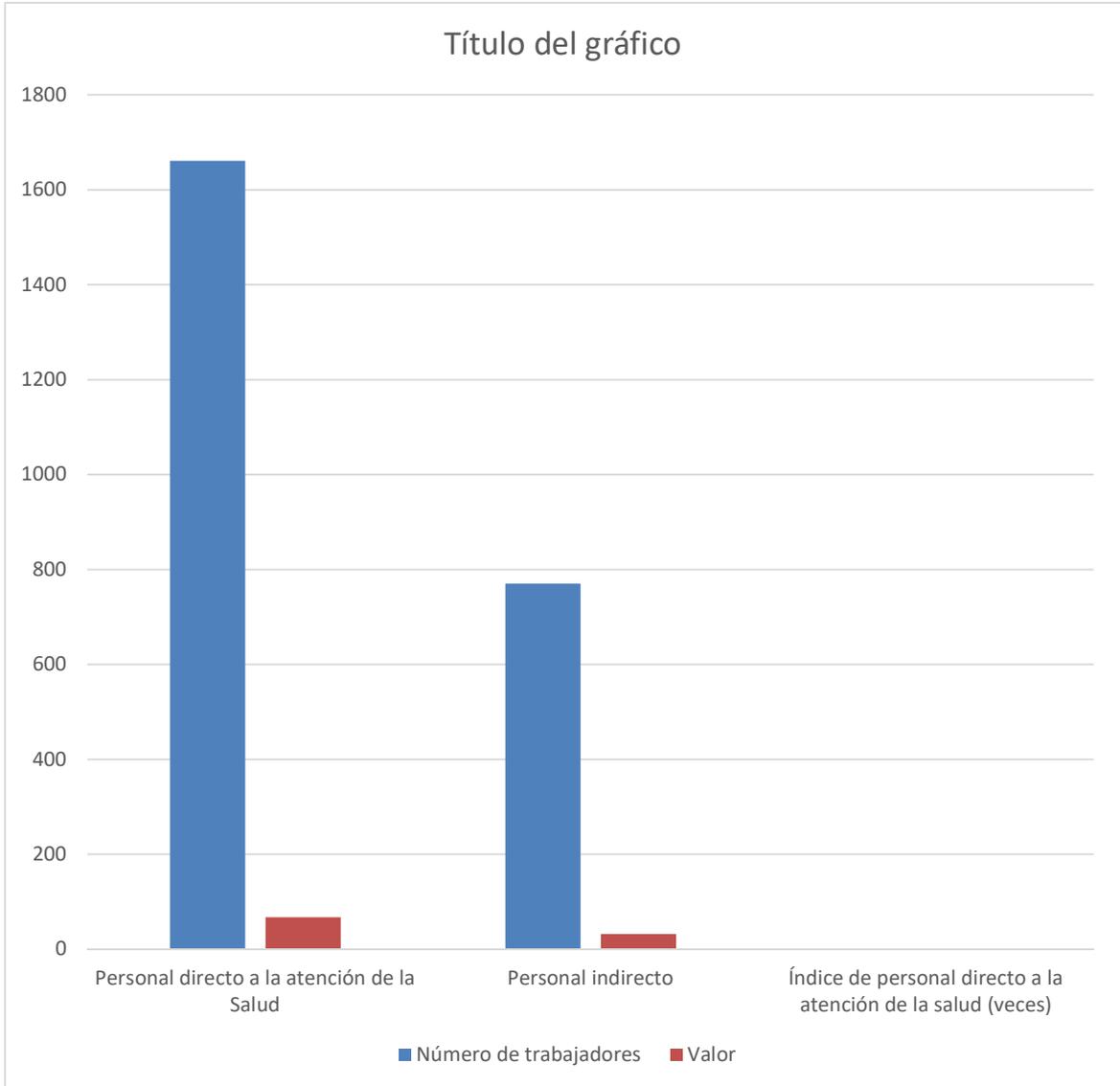
Anexo 7: Composición por edades de la fuerza de trabajo



Anexo 8: Comportamiento de la plantilla según la antigüedad de cada trabajador



Anexo 9: Grado de implicación del personal en el proceso de servicio a la población.



Anexo 10. Encuesta para determinar la fluctuación potencial

Compañero(a):

Estamos realizando una encuesta sobre el comportamiento de las bajas y sus causas en la entidad. Esperamos su colaboración para dar respuesta a las siguientes preguntas.

¡Muchas gracias!

Datos generales:

Edad _____ **Sexo** _____ **Nivel escolar** _____

1. ¿Ha pensado abandonar este centro? Sí _____ No _____

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

Atención a menores y otros familiares _____

Problemas de vivienda _____

Lejanía del centro de trabajo _____

Carencia de círculos infantiles o seminternados _____

Inconveniencia con el horario de trabajo _____

Trabajar fuera de la especialidad _____

Inconformidad con el salario _____

Falta de estímulo material _____

Escasa posibilidad de superación _____

Inconformidad con los métodos de dirección _____

Deficiente organización del trabajo _____

Otras ¿Cuáles? _____

3. ¿Por qué no se ha marchado todavía? _____

4. ¿Ha hecho alguna gestión para trabajar en otro lugar? Sí _____ No _____

5. ¿Qué es lo que más le gusta de esta entidad?

6. ¿Qué es lo que menos le gusta de la entidad? _____

Anexo 11. Salida del software SPSS. Encuesta de fluctuación potencia

scala: TODAS LAS VARIABLES

Resumen del procesamiento de los casos

		N	%
	Válidos	53	100,0
Casos	Excluidos ^a	0	,0
	Total	53	100,0

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach ^a	N de elementos
0,732	6

a. Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

Anexo 12 Índice de utilización del fondo de tiempo (Gráfico)

ÍNDICES	%
Índice de Fluctuación Potencial General (IFPG)	1.32
Índice de Fluctuación Potencial Particular (IFPKi)	
Motivos personales	0.45
Motivos laborales	0.37
Ambos motivos	0.50

Coefficiente de Fluctuación Potencial Particular (KFPKi)	%
Motivos personales	16.98
Motivos laborales	20.75
Ambos motivos	22.64

Fuente. Elaboración propia basada en el cálculo de los índices de fluctuación laboral con los resultados obtenidos de la encuesta que evalúa la fluctuación laboral

Anexo 13. 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 x en torno al número que se aproxime más a su manera de pensar.

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

Totalmente en desacuerdo 1, 2,3

Totalmente de acuerdo 4 y 5

Anexo 14. Clave de procesamiento

Teoría de Maslow

Necesidades	Preguntas
Fisiológicas	1, 5 y 7
Seguridad	2, 3 y 8
De afiliación	6, 9 y 12
Estima	11, 14, 15 y 16
Autorrealización	4, 10 y 13

Teoría de Alderfer

Necesidades	Preguntas
Existencia	(1, 2, 3, 5, 7 y 8) /2
Relación	6, 9 y 12
Crecimiento	(4, 10, 11, 13, 14, 15 y 16) /2

Anexo 15. Encuesta para evaluar la satisfacción laboral en la entidad

PREGUNTAS	1 Nunca MM	2 M	3 R	4 B	5 Siempre E
¿Se siente satisfecho con el trabajo que realiza?					
¿Se siente 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?					

MM: muy mal

M: mal

R: regular

B: bien

E: excelente

Anexo 16. Nivel de fiabilidad según el software SPSS de la encuesta sobre la satisfacción laboral

Escala: TODAS LAS VARIABLES

Resumen del procesamiento de los casos

		N	%	Estadísticos de fiabilidad	
	Válidos	63	100,0	Alfa de Cronbach	N de elementos
Casos	Excluidos ^a	0	,0	,760	11
	Total	63	100,0		

a. Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

Anexo 17. Encuesta sobre clima laboral

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

Califique en verdadero (V) o falso (F) las informaciones siguientes, según se manifiesten en la entidad.

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 sinceros.
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 18. Clave para evaluar las preguntas del clima laboral

Total, de preguntas = 13

Sub-variables que se analizan

1. Liderazgo

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

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

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

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

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

2. Reciprocidad

Abarca las preguntas 10, 11, 12, 13.

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

Para evaluar de bien = Debe tener 4 respuestas correctas.

Para evaluar de regular = Debe tener 3 respuestas correctas.

Para evaluar de mal = Debe tener 2 o menos correctas.

Para evaluar general

Bien = 4 puntos

Regular = 3 puntos

Mal = 2 puntos

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

Anexo 19. Nivel de fiabilidad según el software SPSS de la encuesta sobre clima laboral

Escala: TODAS LAS VARIABLES

Resumen del procesamiento de los casos

		N	%
	Válidos	63	100,0
Casos	Excluidos ^a	0	,0
	Total	63	100,0

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,897	13

a. Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

Anexo 20. Encuesta de identificación de conflictos

Compañero(a):

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

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

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

Las diferencias de las características personales. 1 ----- 2----- 3----- 4---

El grado de motivación hacia su trabajo. 1 ----- 2----- 3----- 4-----

El modo de comunicación que se emplea. 1 ----- 2----- 3----- 4-----

La forma que se utiliza para dirigir. 1 ----- 2----- 3----- 4-----

La participación en la toma de decisiones. 1 ----- 2----- 3----- 4-----

Las relaciones entre compañeros. 1 ----- 2----- 3----- 4-----

La cultura de la empresa. 1 -----2----- 3----- 4-----

La manera en que se organiza su empresa. 1 ----- 2----- 3----- 4-----

El sistema de estimulación empleado. 1 ----- 2----- 3----- 4-----

La distribución de los recursos escasos. 1 ----- 2----- 3----- 4-----

Las creencias religiosas. 1 ----- 2----- 3----- 4-----

La edad de las personas. 1 ----- 2----- 3----- 4-----

La experiencia laboral. 1 ----- 2----- 3----- 4-----

El grado de escolaridad. 1 ----- 2----- 3----- 4-----

El salario que recibe. 1 ----- 2----- 3----- 4-----

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

El sexo. 1 ----- 2----- 3----- 4-----

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

Jefe –Subordinado_____ Subordinado-Subordinado_____ Ambos_____.

Anexo 21. Nivel de fiabilidad según el software SPSS de la encuesta sobre conflicto

Escala: TODAS LAS VARIABLES

Resumen del procesamiento de los casos

		N	%	Estadísticos de fiabilidad	
	Válidos	63	100,0	Alfa de Cronbach	N de elementos
Casos	Excluidos ^a	0	,0	,839	17
	Total	63	100,0		

a. Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

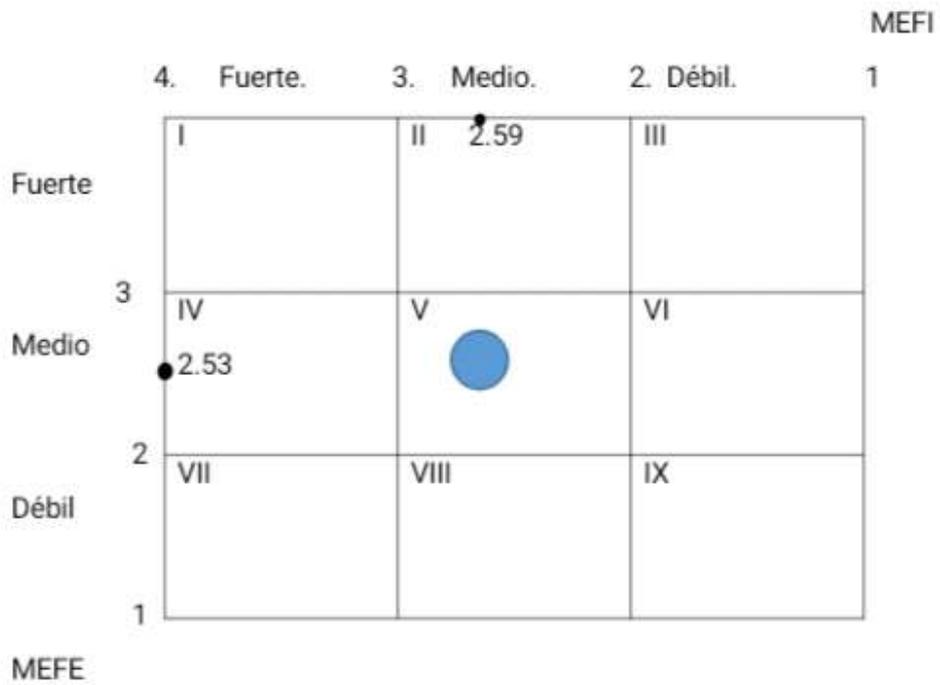
Anexo 22. Matriz Interna

Factores internos claves	Ponderación	Calificación	Calificación ponderada
Fortalezas			
Alto nivel y prestigio profesional del personal médico	0.07	3	0.21
Compromiso de los trabajadores	0.06	3	0.18
Proximidad de los médicos con los pacientes	0.07	4	0.28
Buenas relaciones personales	0.05	3	0.15
Contar con la Filial de Ciencias Médicas en Moa	0.10	4	0.40
El sector municipal Moa garantiza la salud y fomenta la calidad de vida de la población	0.08	4	0.32
Estructura flexible y disponible de trabajadores con experiencias	0.07	3	0.21
Los cuadros en dirección son reconocidos por su liderazgo	0.09	4	0.36
Debilidades			
Poca asignación de capacidades de circulo infantil	0.04	2	0.08
Lejanía del centro de trabajo	0.06	1	0.06
Inconformidad con los salarios	0.09	1	0.09
Envejecimiento y deterioro de medios y equipos	0.08	1	0.08
Forma de distribución de los recursos escasos	0.05	1	0.05
Condiciones de trabajo desfavorables	0.03	2	0.06
Elevado índice de ausentismo	0.06	1	0.06
Total	1.00		
Resultado Total Ponderado (RTP)			2.59

Anexo 23. Matriz Externa

Factores externos claves	Ponderación	Calificación	Calificación Ponderada
Oportunidades			
Ordenamiento territorial	0.08	3	0.24
Actualización del modelo económico cubano	0.10	3	0.30
Nuevas posibilidades de superación en el municipio de residencia	0.09	4	0.36
Fuente de empleo importante en el territorio	0.16	4	0.64
Prestar servicios de colaboración internacional.	0.12	4	0.48
Amenaza			
Oportunidades de empleo en empresas del Níquel	0.11	1	0.11
Tecnología obsoleta	0.06	2	0.12
Bloqueo económico	0.08	1	0.08
Creación de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas	0.07	1	0.07
Proceso de migración	0.13	1	0.13
Total	1.00		
Resultado Total Ponderado			2.53

Anexo 24. Matriz Interna-Externa



Anexo 25. Matriz DAFO

	Oportunidades	Amenazas
	<p>O1: Ordenamiento territorial</p> <p>O2: Actualización del modelo económico cubano</p> <p>O3: Nuevas posibilidades de superación en el municipio de residencia</p> <p>O4: Fuente de empleo importante en el territorio</p> <p>O5: Prestar servicios de colaboración internacional.</p>	<p>A1: Oportunidades de empleo en empresas del Níquel</p> <p>A2: Tecnología obsoleta</p> <p>A3: Bloqueo económico</p> <p>A4: Creación de las Micro, pequeñas y medianas empresas(Mipymes)</p> <p>A5: Proceso de migración</p>
Fortalezas	FO	FA
<p>F1: Alto nivel y prestigio profesional del personal médico</p> <p>F2: Compromiso de los trabajadores</p> <p>F3: Proximidad de los médicos con los pacientes</p> <p>F4: Buenas relaciones personales</p> <p>F5: Contar con la Filial de Ciencias Médicas en Moa</p> <p>F6: El sector municipal de salud Moa garantiza la salud y fomenta la calidad de</p>	<p>- Aprovechar el alto nivel profesional y la experiencia del personal para formar los nuevos profesionales en el territorio.</p> <p>- Divulgar las posibilidades de superación que tiene el municipio vinculadas al sector de la salud.</p> <p>- Analizar la información de desempeño de forma que los objetivos de la organización se integren con las necesidades de los trabajadores.</p>	<p>- Utilizar el compromiso y experiencia demostrada de los trabajadores para continuar trabajando con la tecnología existente hasta que se logre sustituir.</p> <p>- Aprovechar que se dispone de trabajadores de experiencia para lograr formar a los nuevos trabajadores en cómo sacar mejor provecho de la tecnología existente.</p> <p>- Aplicar las experiencias con los resultados de la innovación para enfrentar los efectos del bloqueo y la carencia de tecnología desarrollada.</p>

<p>vida de la población</p> <p>F7: Estructura flexible y disponible de trabajadores con experiencias</p> <p>F8: Los cuadros en dirección son reconocidos por su liderazgo</p>		<p>- Reconocer que existen oportunidades de empleo en el territorio con mejor remuneración, pero recordarles que los trabajadores de salud tienen una función social muy importante.</p>
Debilidades	DO	DA
<p>D1: Poca asignación de capacidades de circulo infantil</p> <p>D2: Lejanía del centro de trabajo</p> <p>D3: Inconformidad con los salarios</p> <p>D4: Envejecimiento y deterioro de medios y equipos</p> <p>D5: Forma de evaluación distribución de los recursos escasos</p> <p>D6: Condiciones de trabajo desfavorables</p> <p>D7: Elevado índice de ausentismo</p>	<p>- Revisar la forma en que hoy se asignan las capacidades de circulo infantil y el orden de prioridad.</p> <p>- Desarrollar estrategias de superación y desarrollo para toda la organización a corto plazo que permitan a los trabajadores capacitarse y aumentar su escala salarial en función de buscar beneficios económicos.</p> <p>- Fortalecer el vínculo con empresas constructoras y nuevos actores del territorio con el objetivo de mejorar las condiciones de trabajo.</p>	<p>- Desarrollar acciones con las Mipymes, que permitan mitigar los efectos del envejecimiento y deterioro de los medios y equipos.</p> <p>- Mejorar la forma de distribución de recursos escasos involucrando a todos en estos procesos de toma de decisiones (solución de comunicación colaborativa).</p> <p>- Establecer planes de sucesión (Anticiparse al movimiento del personal)</p> <p>- Transformar el proceso de reclutamiento para que sea oportuno según las necesidades de la organización.</p>