



INSTITUTO SUPERIOR MINERO  
METALURGICO DE MOA  
DR. ANTONIO NUÑES JIMENEZ

**Estudios Socioculturales**  
**Facultad: Humanidades**

# **Trabajo de Diploma**

**En opción al Título de**

**Licenciada en Estudios Socioculturales**

**Título: Factores socioculturales que propician la  
fluctuación laboral en la empresa Comandante  
Ernesto Che Guevara**

**Autora: Yudelis Ravelo Revé**

**Tutora: Prof. Aux. MCs. Arlenys Carbonell Pupo**

**Moa, 2015**

**“Año 57 de la Revolución”**

# **PENSAMIENTO**

# PENSAMIENTO

Cuando las masas tienen acceso a la cultura, tienen acceso al estudio, al conocimiento, entonces las deficiencias desaparecen porque en vez de un genio hay mil genios, diez mil genios, no hay ningún genio, hay un genio colectivo.

Fidel Castro Ruz

# **AGRADECIMIENTO**

# AGRADECIMIENTO

- A la Revolución Cubana que me dio la oportunidad de superarme y lograr ser una profesional.
- A la Licenciada Hidrohilia García de la Cruz por su ayuda incondicional.
- A la MCs. Arlenys Carbonell Pupo quien asumió la responsabilidad de la tutoría con mucho amor y dedicación.
- A la Lic. Leticia Machado Gamez por su apoyo en esta investigación.
- Al Dr. Víctor Hugo Perez Gallo también por su apoyo en el trabajo realizado.
- A la Dirección, factores y trabajadores de la Fábrica Cmdt. Ernesto Che Guevara por el caudal de informaciones aportadas que permitieron la realización de mi tesis de grado.
- A mi hijo y demás familiares que me incentivaron a estudiar hasta el final.
- A mi esposo Pablo de la Cruz Cuba que fue mi bastón y ayuda durante toda la carrera.

# **DEDICATORIA**

# DEDICATORIA

- A la victoria de la Diplomacia Cubana en el diferendo con Estados Unidos y en especial a la liberación de los Cinco Héroes Antiterroristas.
- A la Revolución Cubana que me proporcionó la posibilidad de convertirme en una profesional
- A mi Tutora la MCs. Arlenys Carbonell Pupo por su asesoramiento y colaboración incondicional.
- A la Lic. Leticia Machado Pupo y su esposo Víctor Hugo Perez Gallo por su colaboración y asesoramiento técnico metodológico.
- A mi hijo y demás familia por su apoyo incondicional en mis estudios.
- A mi esposo Pablo de la Cruz Cuba por estar presente en los momentos difíciles y ser mi mayor incentivador en mi bregar estudiantil.
- Al líder histórico de la Revolución Cubana Cmdt. en Jefe Fidel Castro Ruz en su 89 cumpleaños

## RESUMEN

Los Recursos Humanos tienen una importancia considerable dentro de cualquier organización, constituyen los recursos más complejos y primarios de la sociedad, y sin sus ideales, necesidades y caprichos es imposible alcanzar un resultado óptimo para la empresa. Es por eso que resulta necesario investigar sobre la motivación y satisfacción de las personas y sobre qué aspectos afectan la estabilidad laboral de las mismas. Por tal motivo se consideró inevitable realizar un estudio sobre la fluctuación laboral en la empresa Comandante Ernesto Che Guevara del municipio Moa, provincia de Holguín donde se aplicó la síntesis multimetodológica sustentada en la triangulación con el objetivo de Determinar los factores socioculturales que propician la fluctuación laboral en la fábrica durante el período 2004-2014. Para la confección del trabajo se realizó primeramente una revisión bibliográfica. Se utilizaron distintos métodos y técnicas para la recopilación de datos tales como encuestas y entrevistas. Mediante este procedimiento se confirmó que la fluctuación laboral constituye uno de los principales problemas por los que atraviesan los recursos humanos de la entidad y es originada fundamentalmente por motivos laborales e inevitables; por los cambios ocurridos en los últimos años, y laborales debido a los bajos salarios, las malas condiciones laborales y la escasez de la materia prima principal, lo que implica cambios en los sistemas de trabajo.



## **SUMMARY**

The Human resources have a considerable importance inside any organization, they constitute the most complex and primary resources in the society, and without their ideals, necessities and whims it is impossible to reach a good result for the company. It is for that reason that it is necessary to investigate on the motivation and people's satisfaction and envelope that aspects affect the labor stability of the same ones. For such a reason it was considered unavoidable to carry out the study on the labor fluctuation in the Commanding company Ernesto Che Guevara of the municipality of Moa, county of Holguín where you applies the synthesis multimetodológica sustained in the triangulation with the objective of determining the sociocultural factors that propitiate the labor fluctuation in the factory during the period 2004 -2014. For the making of the work he/she was carried out a bibliographical revision firstly. Different methods and techniques were used for the summary of such data as surveys and interviews. By means of this procedure you confirmed that the labor fluctuation constitutes one of the main problems for those that cross the human resources of the entity and it is originated fundamentally by labor and unavoidable reasons, for the changes happened in the last years and labor due to the low wages, the labor bad conditions and the shortage of the matter prevails main, what implies changes in the work systems.

## **INDICE**

## **PAG.**

<b>- Introducción</b>	11
<b>- Capítulo No.1. Fundamentos teóricos relacionados con la fluctuación laboral en las organizaciones</b>	16
1.1- Fluctuación laboral, conceptos fundamentales	16
1.1.1- Causas de la fluctuación.	17
1.1.2- Tipos de fluctuación laboral	18
1.2- Recursos humanos, definición, importancia y actualidad	20
1.3- Comportamiento organizacional, variables fundamentales	27
1.3.1- Fundamentos del comportamiento individual.	29
1.3.2- Variables independientes.	31
<b>- Capítulo No.2. Factores socioculturales que propician la fluctuación laboral en la Empresa Cdte. Ernesto Che Guevara.</b>	39
2.1- Instrumental metodológico que sustenta la investigación.	39
2.2- Caracterización de la entidad objeto de estudio.	45
2.3- Diagnóstico del sistema de gestión de los recursos humanos.	49
2.4- Análisis de la fluctuación laboral en la empresa.	51
2.5- Análisis de las causas que inciden en la fluctuación.	53
2.6- Analizar las incidencias de la fluctuación laboral en la fábrica.	56
2.7- Variables independientes que inciden en la fluctuación laboral.	57
<b>- Conclusiones.</b>	64
<b>- Recomendaciones.</b>	65

## INTRODUCCIÓN

El destino de un país está en manos de sus habitantes, de sus conocimientos, de sus habilidades, de sus esfuerzos y sin lugar a dudas la motivación constituye un arma poderosa para lograr importantes resultados que satisfagan a cada persona en particular, a la organización a que pertenecen y a su país en general. Es conocido que las personas constituyen el recurso más valioso que tiene un país por lo que hay que saber potenciarlo al máximo por lo que un reto para cualquier organización es conocer cuán motivada y satisfecha están las personas vinculadas a la misma, lo que se refleja en el nivel de estabilidad de la fuerza de trabajo y en el grado de compromiso que tienen los trabajadores con los resultados de la organización a la cual pertenecen.

Cuando surgen problemas en la estabilidad laboral en una organización que afectan el desempeño de la misma hay que buscar las causas fundamentales que han dado origen a una excesiva rotación del personal.

Generalmente detrás de una excesiva rotación laboral se oculta la desmotivación, el descontento, la insatisfacción laboral y esto a su vez está influenciado por un conjunto de aspectos vinculados en muchos casos a una insuficiente gestión de los Recursos Humanos.

La gestión de recursos humanos es la estrategia empresarial que subraya la importancia de la relación individual frente a las relaciones colectivas entre gestores o directivos y trabajadores. El factor humano en la producción es un tema muy debatido a todos los niveles: desde empresas, uniones de empresas, regiones y países. La Gestión de Recursos Humanos (GRH) en la empresa va orientada hacia la consecución de una máxima productividad. Es conocido que las personas constituyen el recurso más valioso que tiene un país, por lo que hay que saberlo potenciar al máximo.

Es un reto para cualquier organización conocer cuán motivada y satisfecha están las personas vinculadas a la misma, lo que se refleja en el nivel de estabilidad de la fuerza de trabajo y en el grado de compromiso que tienen los trabajadores con los resultados de la organización a la cuál pertenecen.

La atención a los recursos humanos ha evolucionado en el mundo condicionado al desarrollo y los adelantos científico –técnicos. En la actualidad cobra vital importancia la gestión de los recursos humanos pues constituyen el recurso más

importante de una organización.

Uno de los desafíos de la sociedad cubana lo constituye el empleo racional y óptimo de su capital humano. Al respecto Fidel expresó que: “...*la esencia de los recursos humanos se concentra en su empleo racional y su máxima utilización, o sea, en la necesidad de potenciar y optimizar de manera sostenida su desempeño en cualesquiera de las esferas de la construcción socialista.*” (Castro Fidel 2007, p5).

La conservación del personal es un proceso complejo, que implica un contrato entre el trabajador y la organización. Desde el punto de vista psicológico, está mediado por la percepción del trabajador acerca de lo que está ofreciendo a la organización y aquello que está recibiendo de ella. En el momento en que el trabajador perciba que le ofrece a la organización más de lo que recibe, se retirará, o dejará de ser un trabajador interesado en permanecer en ella. Esta última situación es tan grave como perderlo, pues al no irse no queda la plaza vacante, puede desperdiciar los recursos de la organización y debilitar el clima organizacional.

Cuando no se logra la preservación o estabilidad de la fuerza laboral en un sistema organizacional, se produce la fluctuación o movimiento voluntario de ésta, dirigido a la búsqueda de condiciones diferentes, que satisfagan las necesidades de los trabajadores que lo integran.

La fluctuación o inestabilidad de la fuerza de trabajo, comprende todo tipo de baja o rompimiento de la relación laboral por iniciativa del trabajador, ajeno a los intereses de la entidad donde el mismo labora, así como por sanción laboral.<sup>1</sup>

Esta movilidad laboral no planificada, provoca daños a la economía que se reflejan en diversos momentos del proceso productivo o de prestación de un servicio. En muchas ocasiones es necesario cubrir el puesto de trabajo abandonado con trabajadores que requieran un período de aprendizaje y de adaptación; en otros se sobrecarga al resto que suple sus funciones al no contar con el personal necesario para cubrir estos puestos, todo lo cual afecta los niveles de eficiencia previstos. Por lo anterior, es incuestionable que en el análisis de la eficiencia, calidad y satisfacción con la gestión de las entidades de salud, juega un papel fundamental la reducción y control de la fluctuación, como un indicador

que evidencie un incremento de la calidad y satisfacción de la población con los servicios de salud.

Investigaciones realizadas por el grupo de especialistas del Instituto de Estudios e Investigación del Trabajo de Cuba, han revelado que los factores que condicionan la inestabilidad en las entidades pueden enmarcarse en tres grupos: motivacionales, problemas laborales del trabajador en su Centro, y relacionados con las sanciones laborales.

Dentro del complejo tecnológico de la industria niquelífera cubana, la empresa Comandante Ernesto Che Guevara de Moa, realiza la producción de níquel más cobalto por el proceso carbonato amoniacal (CARON). Es una entidad subordinada administrativamente al Grupo Empresarial Cuba níquel y al Ministerio de la Industria y Energía (MINEN), con misión y visión definidas. Para cumplir con la misión, el elemento más importante a tener en cuenta son los recursos humanos; su estabilidad y desarrollo a partir de las funciones que cumplen. Es una entidad de referencia porque favorece la creación de una producción con alto nivel de mecanización y automatización.

Sin embargo los altos índices de fluctuación laboral real registrados en los últimos años, indican la necesidad de identificar cuáles son los motivos que originan la situación descrita en la institución, para evitar la movilidad laboral del personal, y así lograr el cumplimiento exitoso de los objetivos de trabajo y elevar la calidad de la institución a nivel provincial, nacional e internacional.

En relación con lo anterior consideramos que esta temática ha sido poco abordada por los investigadores locales.

**Lo antes expuesto justifica el tema:** Factores socioculturales que propician la fluctuación laboral en la empresa Comandante Ernesto Che Guevara.

**De esta base se deriva el siguiente Problema científico:** ¿Cuáles son los factores socioculturales que han propiciado la fluctuación laboral en la empresa Ernesto Che Guevara en el período 2004-2014?

**Con la siguiente hipótesis:** Si se determinan los factores socioculturales que propician la fluctuación laboral en la empresa Comandante Ernesto Che Guevara se podrán trazar acciones que permitan la estabilidad de los Recursos Humanos.

La investigación tiene como **objetivo general:** Determinar los factores socioculturales que propician la fluctuación laboral en la empresa Comandante Ernesto Che Guevara durante el período 2004-2014.

Objetivos Específicos:

- ❖ Sistematizar las bases teóricas para el estudio de la fluctuación laboral.
- ❖ Caracterizar la entidad objeto de estudio.
- ❖ Diagnosticar el Sistema de Gestión de los Recursos Humanos.
- ❖ Analizar los indicadores de la fluctuación laboral en la empresa desde un enfoque sociocultural.

El eje teórico conceptual de la investigación está comprendido por definiciones como: fluctuación laboral, recursos humanos y comportamiento organizacional que permiten alcanzar una mejor visión de la investigación.

La investigación se concibe desde la síntesis multimetodológica, sustentada en la triangulación y en el paradigma interpretativo, vista con un enfoque dialéctico materialista y culturoológico. Se emplea la Teoría de las Representaciones Sociales, asimismo la aplicación de métodos como: análisis y síntesis, inducción – deducción, lógico – histórico, fenomenológico y técnicas como: búsqueda bibliográfica, entrevistas en profundidad, diagrama de Ishikawa o espina de pescado y encuesta por cuestionario.

Esta investigación es de vital importancia porque deja plasmado en un documento los factores socioculturales que propician la fluctuación laboral en la empresa Comandante Ernesto Che Guevara, lo cual permite tomar alternativa para que disminuya este fenómeno en la entidad.

El trabajo de diploma se estructura en resumen, introducción y dos capítulos; el primero: Rutas teóricas para el análisis conceptual. En el segundo capítulo: Factores socioculturales que propician la fluctuación laboral en la empresa

Ernesto Che Guevara: está dirigido a la fundamentación de la metodología empleada para la elaboración de la investigación y la obtención de los resultados, se analizan aspectos referentes a cómo se han comportado la migración laboral en el municipio Moa, en el período 2000-2014, lo cual es una premisa para el estudio del proceso migratorio de la localidad. Además forman parte de la estructura las conclusiones, recomendaciones, bibliografías y anexos.

#### Novedad de la investigación

El trabajo aporta elementos desde la perspectiva multimetodológica de los estudios sobre la fluctuación laboral, que permiten determinar los factores socioculturales que propician este fenómeno y tomar medidas para mejorar la gestión de los recursos humanos.

## **CAPÍTULO I: FUNDAMENTOS TEÓRICOS RELACIONADOS CON LA FLUCTUACIÓN LABORAL DE LAS ORGANIZACIONES**

Establecer los ejes conceptuales sobre los cuales se erige la investigación resulta de vital importancia, en tanto trazan o establecen los lineamientos generales mediante los cuales se rige el proceso investigativo. A través del ejercicio del criterio se consolida y afianza los conocimientos adquiridos en el desarrollo de la investigación científica.

Particularmente el tema a tratar en esta indagación científica es sobre la fluctuación, la que dentro del ámbito laboral constituye un tema frecuentemente estudiado dada las múltiples causas y consecuencias no sólo en el orden económico sino también desde el punto de vista social. De ahí que sea conveniente analizar aquellos aspectos que le son comunes y diferentes entre sí.

### **1.1- *Fluctuación laboral, conceptos fundamentales***

Las salidas que ponen de manifiesto una ineficiente gestión de los recursos humanos son las relacionadas con los motivos personales y laborales, aunque algunas veces a estas salidas las empresas la denominan como decisión del trabajador, tergiversando así la situación real.

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 esta promovida o no por voluntad del trabajador. (Gil Ignacio, Ruíz Leonor (1997).

La palabra fluctuación, quiere decir agitarse de un lado; es lo referente a la fluctuación de personal, que también se conoce por términos como rotación del personal, inestabilidad laboral, movilización del personal y otros similares, se relaciona por lo general al movimiento de altas y bajas que ocurren en la fuerza laboral.

En este sentido el término fluctuación, se refiere a la fluctuación de personal, que también se conoce por términos como rotación del personal, inestabilidad



laboral, movilización del personal y otros similares. Se relaciona por lo general al movimiento de altas y bajas que ocurren en la fuerza laboral.

Por otro lado 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.*

La investigadora Sánchez Soler (2013) analiza el proceso teniendo en cuenta lo planteado por March y Simón (1977) lo que refieren:

*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. Las Bajas por fluctuación se agrupan en tres tipos:*

- Solicitud propia
- Sanción laboral
- Otras causas

La selección incorrecta del personal constituye otra causa, lo que provoca que pasado cierto tiempo esa persona fluctúa hacia otra organización que puede ser por decisión de la propia empresa al comprobar que el trabajador seleccionado no es el idóneo para dicho empleo o por solicitud personal ya que ha encontrado otro empleo que satisfaga sus expectativas.

### **1.1.1 Causas de la fluctuación.**

Los criterios sobre las causas que inciden en la fluctuación son varios:

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 (March y Simón (1977)).

Por otra parte, Ross y Zander (1979) señalaron que el grado de satisfacción de las necesidades de reconocimiento, autonomía, sentimiento de estar haciendo un trabajo importante, y evaluación por medios justos tienen una relación directa con el hecho de que la persona continúe en el trabajo. (Sánchez Soler: 2013)

La fluctuación puede estar provocada por varias causas; una de las más comunes es la relacionada con el contenido del trabajo y los salarios que se reciben, otra de las causas es la relacionada con las condiciones laborales. En algunos casos también se reflejan las pocas posibilidades de superación y promoción que les brinda la entidad y también inconformidad con los métodos y estilos de dirección.

La selección incorrecta del personal constituye otra causa, lo que provoca que pasado cierto tiempo esa persona fluctúa hacia otra organización que puede ser por decisión de la propia empresa al comprobar que el trabajador seleccionado no es el idóneo para dicho empleo o por solicitud personal ya que ha encontrado otro empleo que satisfaga sus expectativas.

Los motivos personales más frecuentes en Cuba lo constituyen los problemas con la vivienda, la carencia de círculos infantiles que garanticen el cuidado de los niños, la atención a familiares enfermos, las salidas del país, lejanía del centro de trabajo y problemas con el transporte. Hernández *et al.* (2004).

### **1.1.2 Tipos de fluctuación Laboral.**

Existe dos tipos de fluctuación una dada por la movilidad indeseable que realmente ocurre en la entidad y la que llaga a partir de una información primaria y en término de concepto se define según cuesta como: Fluctuación real y fluctuación potencial.

Fluctuación real es la salida consumada ante lo cual no se puede tomar ninguna medida, pues el trabajador ya se ha marchado.

Pablo García en su libro Fluctuación de Personal en la Empresa plantea que hay dos elementos vinculados a la problemática conceptual de la fluctuación de personal que deben recibir atención, es la llamada fluctuación potencial y el de las transferencias internas.

El término fluctuación potencial en la psicología significa el conjunto de trabajadores que desean abandonar su centro de trabajo en un momento dado, que no lo han hecho efectivo, pero por distintas razones la posibilidad del abandono permanece latente 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.

Según Pablo García las bajas se clasifican de la siguiente forma:

*Inevitables*: comprende bajas que se producen en toda empresa por motivos de muerte, jubilación e incapacidad para el trabajo; también reciben la denominación de biológicas.

*Socialmente necesarias*: como su nombre lo indica, 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.

*Por motivos personales*: en esta categoría se clasifica cualquier baja promovida por voluntad del trabajador y causada por la incidencia de factores propios de su vida personal. Las posibilidades de acción por parte de la empresa sobre esta categoría de bajas son en general pocas.

*Por motivos laborales*: Son 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. 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 mayores posibilidades de acción para su reducción.

*Por decisión de la empresa:* 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.

## **1.2- Recursos humanos, definición, importancia y actualidad**

La Dirección de Recursos Humanos es una serie de decisiones acerca de la relación de los empleados que influye en la eficacia de estos y de las organizaciones.<sup>ii</sup>

Aunque los activos financieros son necesarios en cualquier organización, los empleados -los recursos humanos- tienen una considerable importancia dentro de estas. Son las personas las encargadas de darle la chispa creativa al proceso productivo, pues son las que diseñan, producen y modifican bienes y servicios además de controlar la calidad, distribuir los productos, asignar los recursos financieros e incluso establecer objetivos y estrategias para el logro de los planes que se traza la entidad.

Sin personas eficientes y preparadas es imposible que una organización cumpla sus metas. Precisamente el trabajo del Subsistema de Recursos Humanos es mediar entre la organización y los trabajadores con el fin de lograr una relación óptima entre ellos.

En la actualidad existen disímiles expectativas de trabajo por parte de los empleados, por lo que es una tarea fundamental de Recursos Humanos rediseñar constantemente los puestos de trabajo y ofrecer una amplia formación a la persona antes de contratarla.

Por otra parte, existe la influencia de otros factores que hacen más compleja la Dirección de Recursos Humanos como son los cambios demográficos: mayor participación de la mujer en la fuerza laboral, el envejecimiento poblacional.

La Dirección de Recursos Humanos hoy en día es vital para el buen funcionamiento de toda entidad económica. Sus tareas y responsabilidades se han incrementado a través del tiempo, actualmente los Recursos Humanos recluta nuevos empleados, formula nuevas normas para seleccionarlos y diseñan mejores programas de formación, de salarios, comunicación y jubilación. La compensación continúa siendo una responsabilidad importante, pero la planificación estratégica (ajustar los programas de Recursos Humanos a las necesidades de la organización) es ahora el aspecto más importante. Sin embargo es posible que esto cambie, ya que el objetivo de este departamento se ha modificado y seguirá haciéndolo según las necesidades de la organización y de los empleados.

### **Modelos de Gestión de los Recursos Humanos.**

En el desarrollo de la actividad empresarial, máxime en nuestras condiciones, los Recursos Humanos son el principal factor estratégico y ventaja competitiva con que cuenta una organización, por lo que en la actualidad se le confiere gran importancia a este subsistema, dentro del sistema general que constituye la gestión empresarial. El contar con personal capacitado, motivado y leal resulta un factor de éxito en el desarrollo de la actividad empresarial. Un reflejo de la atención que se le presta a la Gestión de los Recursos Humanos en la actualidad es la profusión de modelos existentes.

### **Sistema de Gestión de Recursos Humanos de la Corporación Andina de Fomento (CAF)**

Según estudios empresariales realizados por la CAF, existe una necesidad inminente de cambiar los enfoques de administración de personal por otros que se emplean en la actualidad y que se ajusten más a las características del entorno en que operan las empresas, en estos momentos donde la competitividad es un factor de obligada referencia en el ámbito empresarial y el mejoramiento de la calidad y la productividad se convierten en estrategias primordiales a la hora de aumentar dicha competitividad.

Este cambio de enfoque obliga a redimensionar los Recursos Humanos que constituye un punto clave de cualquier proceso de mejoramiento de calidad y productividad.

Para que los Recursos Humanos contribuyan a este enfoque se necesita trabajar con tres variables que influyen en la efectividad del mismo, estas son la habilidad, la motivación y la flexibilidad o adaptación al cambio, las cuales al operar de forma simultánea incrementan la efectividad del trabajo. La CAF propone con el objetivo de integrar el Sistema de Gestión de Recursos Humanos los siguientes subsistemas:

Subsistema de puestos y cargos.

Es el encargado de la definición de los perfiles genéricos, incorporando funciones de mejora, control y mantenimiento y susceptibles a cambios o modificaciones permanentes.

Sus objetivos son:

- 1-Promover y facilitar el desarrollo continuo de Recursos Humanos.
- 2-Lograr la flexibilidad del trabajo y el trabajador.
- 3-Flexibilizar y promover el desarrollo de multihabilidades en los Recursos Humanos.
- 4-Aprovechar lo mejor de las capacidades de las personas.
- 5-Asegurarse del uso de la inteligencia de Recursos Humanos para promover la innovación continua.
- 6-Enfatizar en las relaciones colectivas y humanas del proceso.

Subsistema de entrenamiento y desarrollo.

Este Subsistema no se limita solamente a formar al trabajador para que opere mejor sus equipos de trabajo y a ofrecer instrumentos de tecnología más avanzada y más seguros mejorando continuamente el proceso tecnológico, sino le permite también al trabajador desarrollar sus habilidades para mejorar sus condiciones de trabajo y equipos, ofreciéndole la posibilidad de rotar por

los distintos puestos de trabajo y así facilitar cambios que puedan ocurrir en las estructuras de trabajo.

De esta forma se logran los objetivos de este subsistema, que son:

1-Incrementar en el trabajador el compromiso y motivación por la organización a la cual pertenece.

2-Formar trabajadores capaces de asumir cualquier puesto de trabajo (flexibles y adaptables) a raíz del incremento de sus habilidades.

3-Formar personal para el trabajo en equipo a través del logro de óptimas relaciones humanas.

Subsistema de retribución y reconocimiento.

Se refiere al logro de una estructura que permita compartir los beneficios obtenidos del proceso de mejora, estimulando y recompensando al individuo por lo que pueda aportar a la entidad según sus capacidades.

Este subsistema se concibe bajo una visión a largo plazo, estimulando la permanencia del trabajador, y las habilidades que este desarrolle se acumulen y perfeccionen el funcionamiento de la organización en conjunto con las del individuo; debido a esto, la experiencia adquirida por el trabajador en conjunto con las actividades que desarrolle poseen gran relevancia dentro del sistema de compensación. Todo esto promueve en el ámbito empresarial la flexibilidad.

Subsistema de evaluación.

En este subsistema el trabajador en conjunto con otros trabajadores aporta sus conocimientos, iniciativas, innovaciones, al desarrollo de la producción con el fin de incrementar la calidad de la misma.

Este subsistema es vital para la activación y funcionamiento de los restantes subsistemas. De él se obtiene información que en teoría resulta útil para planificar el entrenamiento, desarrollar las políticas de personal, retroalimentar al trabajador para que pueda evaluar la forma en que está trabajando y también se articula a la política de remuneración de la empresa.<sup>iii</sup>

Subsistema de selección.

El Subsistema de selección es el encargado de buscar al personal idóneo que la empresa requiere según la visión que posea. Estas personas no solo deben reunir las habilidades necesarias para desempeñar determinado puesto de trabajo, sino que deben poseer cierto potencial de desarrollo que le permita a la empresa beneficiarse con los conocimientos que pueda adquirir dicho individuo.

Subsistema de participación.

El Subsistema de participación permite estimular a aquellos trabajadores no solo por su desempeño en el puesto de trabajo, sino por los aportes que realice para el mejoramiento de la entidad en estrecha cooperación con el Sindicato.

Sus objetivos son:

- Reconocer y promover el uso de la inteligencia y capacidad de reflexión que posee el trabajador.
- Desarrollar de forma integral al personal que labora en la empresa.
- Asegurar el desarrollo y permanencia de los procesos de mejoramiento continuo de la calidad.
- Desarrollar Recursos Humanos más capacitados e informados promotores de la mejora continua para asegurar la competitividad de la empresa.

Se le brinda la importancia estratégica al desarrollo de programas de participación específicos que permitan cumplir con estos objetivos.

La CAF nos ofrece un modelo del Sistema de Gestión de Recursos Humanos que trata de eliminar algunos errores de los modelos actuales de administración de personal, donde se le brinda especial atención al subsistema de entrenamiento y desarrollo, donde el individuo puede ser capaz de ampliar y perfeccionar sus conocimientos; lo que le permite mayor flexibilidad, polivalencia e integridad a los Recursos Humanos, esto conlleva a que los procesos productivos incrementen su nivel de calidad y productividad y de esta forma la empresa sea cada vez más competitiva en el mercado en el que opera.



## **Modelo de Gestión de los Recursos Humanos Werther y Davis.**

Este modelo, creado en 1991, plantea que la administración de personal, es un sistema integrado por muchas actividades independientes, las cuales influyen de una u otra forma en el sistema, ya que están estrechamente vinculadas entre sí.

El modelo está compuesto por los siguientes elementos:

### **I- Fundamentos y desafíos.**

La administración de personal posee diversos desafíos en su funcionamiento; el fundamental es ayudar a que las organizaciones sean más eficientes y efectivas, para esto debe existir una organización adecuada en los departamentos de Recursos Humanos. Otros desafíos se organizan tanto en el entorno de las entidades, como en el interior de ellas.

### **II- Planeamiento y selección.**

La administración de personal debe poseer una base de datos adecuada, que le permita obtener información de cada puesto de trabajo y de las necesidades futuras de Recursos Humanos. Con esto se persigue que los puestos de trabajo sean más productivos y satisfactorios y permite al Departamento participar de forma activa en el proceso de reclutamiento y selección de nuevos trabajadores.

### **III- Desarrollo y evaluación.**

Una vez que al nuevo empleado se orienta sobre las políticas y procedimientos de la empresa y se le asigna un puesto de trabajo, comienza un proceso de capacitación para que el mismo eleve su productividad. Esta es una tarea más de los especialistas de Recursos Humanos: determinar la orientación necesaria, así como las necesidades de capacitación, desarrollo y asesoría profesional.

Debido a estas actividades la empresa podrá cubrir con mayor seguridad muchas plazas vacantes que se originen en su empresa, esto conduce a que la fuerza de trabajo sea cada vez más efectiva. Con el propósito de evaluar el desempeño de los trabajadores, se le hacen sistemáticamente evaluaciones formales, así la empresa se puede retroalimentar de las mismas, para

identificar y mejorar puntos de desempeño, además de que también servirán como guía al trabajador para conocer cómo se desenvuelve en su puesto laboral.

#### IV- Compensaciones.

Este es un importante elemento para mantener y motivar a la fuerza de trabajo en la entidad. Todo trabajador espera recibir una compensación justa por su contribución productiva. Cuando el salario es muy bajo, la fuerza de trabajo tiende a rotar en una alta proporción (entre otros problemas), y cuando es muy elevado, la empresa tiende a perder competitividad en el mercado. Sin embargo, esto no es todo, la administración de personal debe proteger a los trabajadores de todo tipo de riesgos, desde prevención de accidentes hasta de enfermedades profesionales. Para esto deben existir programas de seguridad y salud, de acuerdo a las normas vigentes, lo cual proporciona un entorno seguro al trabajador.

#### V- Servicios al personal.

Los empleados deben estar motivados para que el proceso productivo fluya con calidad. El departamento de personal es el responsable de garantizar la satisfacción de los mismos en su puesto de trabajo. Los problemas de trabajadores y los relacionados con su puesto pueden ocasionar tensiones a los empleados; entonces es necesario que los mismos reciban asesoría, para esto los especialistas de personal pueden proporcionar programas efectivos o asesoría a los gerentes de línea.

Muchas empresas confirman que los sistemas de comunicación de los Recursos Humanos son un elemento clave para lograr la motivación laboral y mantener su productividad.

Cuando la organización enfrenta la necesidad de cambio, los especialistas de personal controlan mediante sus asesorías a los gerentes de línea, o en algunos casos, llevando a cabo labores que incluyen toda la empresa y que se dirigen a procurar el mejoramiento general del desempeño mediante actividades de desarrollo, además participan en los esfuerzos para mejorar la calidad de las condiciones laborales.<sup>iv</sup>

#### VI- Relaciones con el Sindicato.

Existe un estrecho vínculo de todas las actividades del departamento de personal con las actividades sindicales, por lo que es necesario tenerlo en cuenta a la hora de gestionar los Recursos Humanos.

#### VII- Perspectiva general de la administración de personal.

Los Departamentos de Personal necesitan retroalimentarse de su desempeño. Debido a esto, se someten a verificaciones y comprobaciones y adelantan investigaciones para identificar métodos más efectivos de servir a su organización.

Este modelo tiene un carácter funcional pues plantea la interrelación de todos los elementos que componen el Sistema de Recursos Humanos, vinculados con los objetivos a lograr, evidenciando que la materialización solo es posible con un Sistema de Gestión de Recursos Humanos. El papel inicial que se le otorga a los fundamentos y desafíos resulta positivo, ya que incluye al entorno como base para establecer el sistema y además muestra a la auditoría como un elemento de retroalimentación y continuidad en el funcionamiento del Sistema de Recursos Humanos; sin embargo el hecho de separar las compensaciones y los servicios al personal que forman parte del enfoque sistémico del sistema de recompensas puede restarle integralidad al modelo.

A pesar de que estos modelos presentan diferencias en la forma de plantear el funcionamiento de los Recursos Humanos, le conceden gran importancia a variables individuales del comportamiento organizacional, tales como motivación, satisfacción y fluctuación, variables a tener en cuenta en las investigaciones que se realizan sobre el trabajo de los Recursos Humanos.

### **1.3- Comportamiento organizacional. Variables fundamentales**

El comportamiento organizacional es la materia que busca establecer en que forma afectan los individuos, los grupos y el ambiente en el comportamiento de las personas dentro de las organizaciones, siempre buscando con ello la eficacia en las actividades de la empresa (ver anexo No. 5).

También se puede decir que el objetivo del comportamiento organizacional es tener esquemas que permitan mejorar las organizaciones, adaptándolas a la gente que es diferente, ya que el aspecto humano es el actor determinante dentro de la posibilidad de alcanzar los logros de la organización, siendo sin duda el estudio del cambio uno de los aspectos más relevantes en todo estudio organizacional.

El tema más importante que estudia el comportamiento organizacional es el cambio. Este tema está vinculado con otros muy importantes, como la cultura, el liderazgo, la motivación y otros de los cuales se interrelacionan entre sí como parte de un solo sistema, por ello, para conocer realmente que es el comportamiento organizacional, se deben entender otros aspectos y conocer su conexión con la organización y sus miembros.

El estudio del comportamiento que tienen las personas dentro de una empresa es un reto nunca antes pensado por los gerentes y que hoy constituye una de las tareas más importantes; la organización debe buscar adaptarse a la gente que es diferente ya que el aspecto humano es el factor determinante dentro de la posibilidad de alcanzar los logros de la organización.

Dentro del estudio del comportamiento organizacional se consideran las variables dependientes e independientes.

La variable dependiente es una respuesta que se ve afectada por una o más variables independientes.

Las variables dependientes que consideran algunos autores o que remarcan más son:

- ✓ **Productividad.**- la empresa es productiva si entiende que hay que tener eficacia (logro de metas) y ser eficiente (que la eficacia vaya de la mano del bajo costo) al mismo tiempo.
- ✓ **Ausentismo.**- toda empresa debe mantener bajo el ausentismo dentro de sus filas porque este factor modifica de gran manera los costos, no

cabe duda que la empresa no podrá llegar a sus metas si la gente no va a trabajar.

- ✓ **Satisfacción en el trabajo.-** que la cantidad de recompensa que el trabajador recibe por su esfuerzo sea equilibrada y que los mismos empleados se sientan conformes y estén convencidos que es eso lo que ellos merecen.
- ✓ **Fluctuación laboral.-** la alta fluctuación laboral trae consigo elevados costos, principalmente en el área de Recursos Humanos donde se deben realizar propagandas para luego reclutar, capacitar y formar al nuevo trabajador, sin contar los gastos de materiales de oficina, papelería y principalmente el tiempo que incurre el personal de la entidad tanto con el trabajador que pide la baja como la alta.

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

Las variables independientes que afectan el comportamiento individual de las personas son:

- ✓ **Variables del nivel individual.-** que son todas aquellas que posee una persona y que la han acompañado desde su nacimiento, como sus valores, actitudes, personalidad y sus propias habilidades que son posiblemente modificables por la empresa y que influirían en su comportamiento dentro de ella.
- ✓ **Variables del nivel de grupo.-** son variables que influye en el comportamiento que tienen las personas al estar en contacto con otras en su organización (edad, género, estado civil, antigüedad, habilidades intelectuales y físicas).

### **1.3.1 Fundamentos del comportamiento individual.**

Los factores que son fácilmente de identificar en todas las personas son las **características biográficas.**

**Edad.-** se dice que las personas de mayor edad son menos productivas y no es así ya que a diferencia de los jóvenes estos poseen experiencia y difícilmente son remplazados. También se dice que entre más viejo se vuelve una persona menores son las ganas de perder su empleo por las faltas de oportunidades que tienen. Sin embargo una persona de mayor edad puede ser parte del absentismo debido a las enfermedades que puede contraer.

**Género.-** lo primero que se debe tomar en cuenta es que entre hombres y mujeres las diferencias son pocas en el desempeño del trabajo. En cuanto a los horarios de trabajo la mujer prefiere uno donde le permita combinar sus actividades de trabajo, así también según estudios las mujeres tienen mayores índices de ausentismo debido a que se vive en una cultura donde la mujer está ligada a situaciones de casa y familia.

**Estado civil.-** no hay pruebas acerca de que este **factor** influya mucho pero se cree que el hombre casado es más responsable, tiene pocas ausencias y están más satisfechos en su trabajo debido a que tienen una familia y necesitan velar sus intereses.

**Antigüedad.-** esta marca la situación de que la antigüedad en el trabajo influye en la productividad de forma positiva, entre más tiempo tiene en la empresa más se perfecciona en su trabajo. Además que se está más satisfecho con lo que se hace. Pero en lo que respecta a rotación no es tan bueno el panorama ya que a veces por no crear antigüedad se da por terminada las relaciones de la empresa con el trabajador.

### **Habilidades.**

Este término se refiere a la capacidad de una persona para llevar a cabo diversas actividades, donde cada una de las personas no son iguales por lo que se busca adecuar las habilidades a las personas y encontrar la manera adecuada de usarlas.

Habilidades intelectuales.- son aquellas que se utilizan para realizar las actividades mentales, este se puede medir a través de test o pruebas para organizaciones, escuelas, dependencias gubernamentales, existen siete

dimensiones: aptitud numérica, comprensión verbal, velocidad perceptual, razonamiento inductivo, visualización espacial y memoria.

Habilidades físicas.- son requerimientos necesarios para hacer tareas que demandan fuerza, vigor, destreza, donde la capacidad física es la que será identificada por la gerencia.

**Personalidad.-** se habla de la personalidad que es la forma en que la persona actúa con los demás y actúa ante su entorno. Se va formando a lo largo de la vida de la persona y con base a varios factores; la **herencia**, factores que se dieron en el nacimiento como la estatura, peso, género, temperamento, físico; el **ambiente**, los primeros aprendizajes, la forma en que se creció, la cultura que se dio, los grupos sociales existentes.

Los atributos de la personalidad de mayor influencia en el comportamiento organizacional son los llamados pronosticadores que se encuentran dentro de las organizaciones; estos son: **Locus de control o lugar de control, maquiavelismo, autoestima, auto monitoreo y toma de riesgos.**

**Aprendizaje.-** Es el cambio que se da en cualquier momento que modifica nuestro comportamiento, y que va ligado a la experiencia adquirida a lo largo del tiempo. Se puede tener el conocimiento de situaciones o actividades pero el aprendizaje se basa en que se aplique ese conocimiento. Con base en el reforzamiento positivo puede buscarse la manera de incrementarse el rendimiento de las personas, ya que se observa que comportamientos buenos son recompensados, es mejor reforzar que aplicar castigos (solo pueden provocar efectos negativos).

### **1.3.2 Variables Independientes.**

#### **Motivación.**

La motivación puede definirse como la voluntad que tienen los individuos para realizar esfuerzos a las metas que tienen las organizaciones satisfaciendo al mismo tiempo necesidades individuales.

Las personas motivadas buscan con ahínco lograr sus metas y es improbable que se encuentren con resultados negativos que alteren este estado, se dice que las personas motivadas están en constante tensión y liberan esta sensación a través del esfuerzo, las necesidades individuales deben también ser compatibles con las de la empresa para que logren fusionarse y obtener el mayor aprovechamiento mutuo.

Durante el estudio de la motivación se han desarrollado varias teorías las cuales han sido muy atacadas y cuestionadas en la actualidad (ver anexo No.6), la mayoría realizada en los años cincuenta, que son punto a tocar y se deben conocer, ya que son la base de las teorías actuales y que aún se utilizan de forma frecuente para explicar los conceptos de motivación.

### **Teoría de la Jerarquía de las necesidades (Abraham Maslow).**

Esta teoría es la más conocida y estipula que el hombre tiene 5 necesidades jerarquizadas:

1. **Fisiológicas.-** necesidades físicas hambre, sed, sexo.
2. **Seguridad.-** protección del daño físico y emocional.
3. **Social.-** la aceptación, los amigos, el afecto.
4. **Estima.-** interna, el ser autónomo, los logros y el entorno que rodea a la persona.
5. **Autorrealización.-** Convertirse en lo que es capaz de volverse por su mismo esfuerzo, la satisfacción que uno provoca, la forma eficaz de hacer las cosas.

Maslow separó estas necesidades en: de orden bajo (las necesidades fisiológicas y de seguridad) y de orden alto (social, la estima y la autorrealización), se diferencian en el sentido de que los de nivel alto se satisfacen internamente y los de nivel bajo de manera externa. (Ver anexo No.7).



## **Teorías contemporáneas.**

Se les llama así porque son el fundamento de estudio que se toma en cuenta en la actualidad, no porque se hayan descubierto hace poco.

### **Teoría ERG de Clayton Alderfer.**

Este autor expuso tres tipos de necesidades; existencia (las mismas que Maslow, fisiológicas y de seguridad), relación (el deseo de relacionarse con personas en sociedad) y las de crecimiento (desarrollo personal). Hay necesidades de nivel bajo que satisfacen las de nivel alto semejante a la jerarquía de necesidades.

### **Teoría de las necesidades de David McClelland.**

Son tres necesidades las que explican la motivación, las cuales son:

- **De logro.**- el de las personas que buscan el éxito a través de sus esfuerzos.
- **De poder.**- hacer que otras personas se comporten como uno lo quiere a través de un control.
- **De afiliación.**- las personas buscan relacionarse con otras de manera amistosa y cordial.

### **Teoría de la evaluación cognoscitiva**

Expone el criterio de que las recompensas que se den de manera extrínseca como el salario pueden provocar que el nivel de motivación disminuya porque no se toma en cuenta el nivel de satisfacción intrínseca que brinda el propio trabajo al empleado.

### **Teoría del establecimiento de metas**

Sostiene que uno como persona al establecerse metas difíciles y específicas provocan en el individuo mayor grado de satisfacción y por consiguiente una buena motivación para seguir adelante creyendo en uno mismo.

## **Teoría de la equidad**

Esta se basa en el hecho de que un empleado observa las retribuciones que se le dan y las compara con la de otras personas buscando obtener la mayor cantidad de premios o bonos elaborando un juicio de lo que ellos aportan a la organización.

## **Teoría de las expectativas**

Una persona tiene expectativas y busca cumplirlas el hecho de cumplirla y el grado de recompensa que obtenga será lo atractivo para ella.

## **Satisfacción**

La satisfacción en el trabajo es una reacción emocional positiva o placentera a las experiencias de trabajo de una persona. Una teoría sobre la satisfacción que resulta importante conocer, es aquella que plantea que la satisfacción y el desempeño se relacionan, y que la productividad aumenta cuando al trabajador se le hace sentir más satisfechos. De hecho, después de numerosos estudios realizados con respecto al tema, existe muy poca aprobación para esta teoría en general, ya que las investigaciones dan como resultado que la satisfacción se relaciona más con comportamientos de tipo ciudadano, como la cooperación, ayudar a los compañeros de trabajo, la asistencia y el cumplimiento de las normas que con los comportamientos y resultados relacionados con la producción.

La mayoría de estas teorías afirman que la satisfacción depende del equilibrio entre las necesidades del individuo y las retribuciones que proporcionan la organización y el trabajo, siendo más significativas las necesidades que afectan más a la satisfacción.

Se debe tomar en cuenta que el término de satisfacción en el trabajo siempre será un punto clave a tratar ya que de ello depende que el empleado se sienta conforme y demuestre que tan productivo es.

La satisfacción en el trabajo implica como medir este tipo de satisfacción, qué lo determina y cómo influye en la productividad del empleado.

El trabajo no solo es realizar tareas específicas, además existe el roce con el resto de los trabajadores, normas y procedimientos establecidos, es decir, que la satisfacción en el trabajo tiene como base la suma de todas estas actividades.

Existen dos métodos para la medición de este concepto:

- ✓ Escala global única.- Preguntar a los empleados "considerando todo, ¿Cuán satisfecho estás con tu trabajo? Las respuestas se adoptan en una escala del 1-5 la cual establece dos extremos como respuesta "altamente satisfecho" y "altamente insatisfecho".
- ✓ Calificación de la suma.- este identifica puntos clave del trabajo de las personas y pregunta acerca de ellos, sumando los resultados a través de una escala.

La satisfacción en el trabajo puede ser determinada por el tipo de actividades que se realizan (es decir, que el trabajo tenga la oportunidad de mostrar tus habilidades y que ofrezcan un cierto grado de desafío para que exista el interés); también influye en la misma que los empleados sean bien recompensados a través de sus salarios y sueldos acordes, obviamente, a las expectativas de cada uno; que las condiciones del trabajo sean adecuadas, no peligrosas o incómodas lo cual hace mejor su desempeño. Además los empleados buscan dentro del trabajo que su jefe inmediato sea amigable y comprensible y que los escuche cuando sea necesario.

La insatisfacción en el trabajo se refleja en la salida de los empleados inminente o que expresen situaciones que ayuden a mejorar las relaciones obrero-empresa, también de forma leal esperar que las condiciones mejoren. Es recomendable que los empleados expresen lo que piensan, sienten y opinan sobre su trabajo y de esta forma mejorar el desempeño productivo del centro al cual pertenecen.

### Clima laboral

Por clima laboral se entiende el conjunto de cualidades, atributos o propiedades relativamente permanentes de un ambiente de trabajo concreto

que son percibidas, sentidas o experimentadas por las personas que componen la organización empresarial y que influyen sobre su conducta.

Frecuentemente este concepto se confunde con el de cultura empresarial, pero se diferencia en ser menos permanente en el tiempo aunque comparta una connotación de continuidad.

La importancia del conocimiento del clima laboral se basa en la influencia que este ejerce sobre el comportamiento de los trabajadores, siendo fundamental su diagnóstico para el diseño de instrumentos de gestión de Recursos Humanos.

El clima laboral de una organización formada por seres humanos, personas empleadas en ellas, es bastante subjetivo e influido por multitud de variables, además, estas variables o factores interaccionan entre sí de diversas maneras según las circunstancias y los individuos. La apreciación que éstos hacen de esos diversos factores está, a su vez, influida por cuestiones internas y externas a ellos. Así, los aspectos psíquicos, anímicos, familiares, sociales, de educación y formación, económicos o sucesos meramente coyunturales que rodean la vida de cada individuo, en cada momento de la misma, influyen en su consideración del clima laboral de su empresa. Esos diversos aspectos, que se entrelazan en la vida de una persona, pueden hacerle ver la misma situación en positivo o en negativo.

Los factores que intervienen en esa percepción del clima laboral son:

- ✓ Motivación en la empresa
- ✓ Motivación en el trabajo
- ✓ Motivación económica
- ✓ Ambiente laboral
- ✓ Ambiente de trabajo

Se definen como:

Motivación en la empresa: Son el conjunto de estímulos que siente un empleado y que potencian su percepción de su empresa como tal, como organización y como lugar en el que trabaja, se realiza y gana una remuneración. Esos estímulos pueden ser positivos o negativos, produciendo

motivación o desmotivación. A su vez está influida por varios subfactores, tales como:

- ✓ Reconocimiento del trabajo y de la labor del empleado por parte de la empresa.
- ✓ Posibilidades de promoción.
- ✓ Atención, por parte de los mandos, a las sugerencias del empleado.
- ✓ Estabilidad en el empleo.
- ✓ Posibilidades de aprendizaje y formación.
- ✓ “Orgullo de marca” (entendida como satisfacción ante los demás por su propia empresa).
- ✓ Implicación del empleado en la empresa.
- ✓ Horario de trabajo.
- ✓ Comunicación vertical y horizontal.

Motivación en el trabajo: Es el conjunto de estímulos que siente un empleado, ubicado en un determinado puesto de trabajo en la empresa u organización, que potencian su percepción de su propio trabajo, el que está realizando y que desarrolla en y desde ese puesto de trabajo. También aquí, esos estímulos pueden ser positivos o negativos, motivadores o desmotivadores. Está influida, entre otros, por los siguientes subfactores:

- ✓ Nivel de responsabilidad que tiene un trabajador en su puesto de trabajo.
- ✓ Contenido del propio trabajo que realiza.
- ✓ Autonomía y posibilidades de iniciativa que tiene el trabajador en su puesto de trabajo.
- ✓ Posibilidades de potenciación, en el puesto de trabajo desempeñado, de las capacidades que tiene el trabajador (de formación, de estudios, de experiencia acumuladas).
- ✓ Posibilidades de autorrealización por parte del trabajador.

Motivación económica: Se trata del estímulo que siente un empleado en razón de las remuneraciones económicas, de todo tipo, que obtiene en su puesto de trabajo.

Ambiente laboral: Está conformado por el entorno laboral que rodea a cada empleado. Ese entorno lo constituyen las personas que le rodean. Normalmente serán sus jefes y sus compañeros en sus diferentes niveles. Como en los casos anteriores, tendrá efectos positivos o negativos, creando percepciones favorables o desfavorables en el empleado. Podemos considerar dos subfactores:

- ✓ Relaciones con compañeros.
- ✓ Relaciones con sus jefes.

Ambiente de trabajo: Está formado por el entorno físico y material que rodea al trabajador en su propio puesto de trabajo. También puede ser motivador o desmotivador. Está influido por los siguientes subfactores:

- ✓ Ergonomía.
- ✓ Puesto de trabajo (en sus aspectos físicos y materiales).
- ✓ Ambiente físico que le rodea (luz, calor, frío, corrientes, etcétera.).

Ese conjunto de factores y subfactores enunciados que en opinión de otras personas y estudiosos, pueden ser otros diferentes, constituyen las variables a medir para el análisis del clima laboral.

Para ello, lo más utilizado, son los cuestionarios de medición de clima laboral, permitiendo así dar una medida del nivel del clima laboral de esa empresa u organización.

## **CAPITULO II: FACTORES SOCIOCULTURALES QUE PROPICIAN LA FLUCTUACIÓN LABORAL EN LA EMPRESA COMANDANTE ERNESTO CHE GUEVARA**

Para la realización del presente capítulo se plantean los referentes teóricos metodológicos que sustentan la investigación, se resalta en una gnoseología que se centra en la exploración de la fluctuación laboral en la empresa Comandante Ernesto Che Guevara donde los actores fundamentales son los sujetos.

La metodología, como estructura fundamental en la realización del trabajo de investigación científica, proporciona los medios e instrumentos adecuados para acceder a una ruta conducente al encuentro de la verdad científica. En este sentido, su tarea fundamental es aplicar los recursos metodológicos y explicitar sus presupuestos.

Por otro lado se caracteriza la empresa y se analizan las variables de la fluctuación laboral y sus principales factores socioculturales que inciden en este proceso.

### **2.1- Instrumental metodológico que sustenta la investigación**

La indagación científica se construye a partir del proceso investigativo, ajustándose a un cuerpo teórico-metodológico, que se auxilia de teorías, perspectiva, paradigmas y presupuestos para perfeccionar la búsqueda científica.

La determinación de los componentes metodológicos de la investigación se vincula directamente a los factores socioculturales que propician la fluctuación laboral, se emplea la complementariedad metodológica o síntesis multimetodológica, la cual consiste en la combinación de las perspectivas cuantitativa y cualitativa de la investigación, con la que se obtuvo el resultado científico; a lo que contribuyeron los métodos de análisis y síntesis, lógico y lo histórico, inducción deducción, el biográfico y la historia de vida; así como las técnicas: entrevista en profundidad, estructurada, encuesta por cuestionario, lluvia de ideas.

La complementariedad metodológica es una opción admitida al ser superadas las polaridades y contraposiciones metodológicas y conceptuales, aceptando que la

investigación cualitativa y la cuantitativa no son procedimientos excluyentes hoy en el campo de la investigación social. Al ser ambas perspectivas complementarias según Ander Egg (2001)<sup>y</sup>, la elección de una u otra, en un momento dado, debe regirse por criterios de convivencia de acuerdo con el objeto de estudio. Es escogida esta metodología pues el empleo conjunto y combinado de métodos cuantitativos y cualitativos, así como técnicas de ambas perspectivas metodológicas, potencia los procedimientos.

Sobre el fundamento que aporta el principio de la triangulación, la aplicación y procesamiento de la información obtenida junto a las técnicas para el trabajo documental y referativo, además de ser “el principio básico subyacente de recoger observaciones, apreciaciones de una observación o algún aspecto de ella desde una variedad de ángulos o perspectivas, para después compararlas y contrarrestarlas”.

Esta metodología permite determinar los factores socioculturales que propician la fluctuación laboral en la entidad objeto de estudio a través de la aplicación de métodos y técnicas de ambas metodologías y llegar a la triangulación. Da una mejor confiabilidad de los resultados obtenidos por medio de la misma.

Determinar la perspectiva metodológica en el caso de los estudios sociales y culturales implica pensar en que las investigaciones cuantitativas y cualitativas no son excluyentes, ambas se complementan, facilita técnicas que constituyen un instrumental valioso para desarrollar el proceso investigativo, el cual responde a la necesidad de abordar las causas de la fluctuación en la empresa en sus relaciones contextuales desde una perspectiva integral y amplia que facilita determinar y valorar las principales alternativas que debe garantizar la entidad en función de la gestión de los recursos humanos.

Se sustenta en el enfoque dialéctico-materialista, el cual orienta el estudio para la obtención de información sobre la fluctuación laboral en la organización. Es una doctrina cognoscitiva que examina los procesos en sus múltiples cambios, transformaciones y desarrollo, lo que contribuye sin dudas a sustentar los principios en que se fundamenta el objeto de estudio de este trabajo científico. Se tiene en cuenta los fundamentos relacionados con la fluctuación, sino



también las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas sobre este fenómeno. De forma dialéctica se analiza la relación que establece la gestión de recursos humanos de la entidad para minimizar la movilidad de personal fuera de la organización.

Orientado a complementar el enfoque dialéctico-materialista, se utiliza el enfoque culturológico, de manera que se muestra el fenómeno desde una óptica cultural. Contribuye a analizar y valorar los factores socioculturales que propician la fluctuación laboral. La mezcla de ambos enfoques propicia un orden lógico en el desarrollo de la indagación científica, lo cual le facilita mayor científicidad a la misma.

Se emplea el paradigma interpretativo o hermenéutico, su interés descansa en el significado de las acciones humanas, este penetra en el mundo personal de los actores sociales en este caso en la empresa Comandante Ernesto Che Guevara. Permite comprender el significado de las acciones de los trabajadores en su accionar laboral, penetrar en su mundo, interpretar el significado de las situaciones en que se ve envuelta, las intenciones, creencias y motivaciones que lo guían.

A través de esta perspectiva se pudo recoger informaciones de diversas fuentes orales y escritas ya sea las obtenidas de los criterios, indagaciones, reflexiones y criterios expresados por miembros del Consejo de Dirección y empleados de experiencia, así como de los documentos y fuentes consultadas; para luego constatarlas con el fin de obtener una información más profunda del investigador.

La investigación se auxilió en la Teoría de las Representaciones Sociales para estudiar la fluctuación laboral en la entidad objeto de estudio teniendo en cuenta las motivaciones y los niveles de satisfacción por parte de los trabajadores, lo que permite dar sentido y comprender la realidad social de estas personas teniendo en cuenta que su accionar es construido a partir de la satisfacción laboral y la gestión de los recursos humanos desarrollados e la empresa.

Los análisis realizados están sustentados en la Antropología Cultural como ciencia básica la cual profundiza en los modos de interpretar, producir y

significar las prácticas simbólicas de los grupos humanos y sociales. Se auxilia de la Sociología del Trabajo como ciencia que estudia al hombre, como elemento mediador entre la naturaleza y la sociedad, además se emplean para fundamentar el trabajo.

Estas ciencias permiten establecer la descripción analítica de la cultura, el estudio de hombre y su comportamiento ético, moral y artístico; analizar la gestión del capital humano, así como elementos culturales, rasgos biológicos, pautas de comportamiento, conocimientos y relaciones sociales que establece el investigador con los demás. De esta forma facilita descubrir desde la cultura, los factores socioculturales que propician la fluctuación laboral.

Para obtener información es necesaria la utilización de métodos, técnicas y procedimientos que permiten recopilar información sobre el objeto de estudio. Los métodos que se emplearon en la investigación cumplen una función fundamental en el desarrollo de la misma, posibilitan obtener nuevos conocimientos sobre la fluctuación laboral.

La metodología que posibilita la ejecución de la investigación está conformada por métodos y técnicas:

El método del análisis y la síntesis permite comprender la complejidad del objeto de investigación en su interrelación con la realidad, y la síntesis contribuye a encontrar los nexos esenciales que lo cualificaron en el contexto en que se desarrolla la fluctuación, permitiendo llegar a un conocimiento más profundo sobre las motivaciones y satisfacción laboral por parte de los trabajadores.

El método histórico lógico facilita fundamentar la influencia del decursar histórico en el objeto de investigación, expresando la necesidad de su estudio, entre el ser y el pensar, a través de la reproducción del instrumental metodológico que revela su historia de manera lógica.

El método inducción-deducción facilitó la obtención del conocimiento de lo particular a lo general, descubriendo las motivaciones y satisfacciones por parte de los actores sociales de la entidad e influyeron en el conocimiento sobre los factores que propician la fluctuación laboral y la deducción propicia ir de lo general a lo particular comprendiendo los referentes teóricos

fundamentales que permiten analizar este fenómeno de manera lógica y proponer alternativas para disminuir este proceso.

Las técnicas, como instrumento de estímulo que propician participación, generan conocimientos, reflejan la realidad en sus diversos aspectos, recogen hechos, situaciones, contenidos, conceptos, interpretaciones y valores; son herramientas útiles que incentivan a la reflexión y expresión de todos los participantes. En la búsqueda de información a partir de las fuentes orales es necesario utilizar diversas técnicas entre las que se encontraron la técnica de investigación documental, la entrevista en profundidad y el diagrama de Ishikawa o espina de pescado.

Las fichas bibliográficas proporcionaron los datos precisos para escribir y analizar la bibliografía. Estas facilitaron la búsqueda de información en el momento de análisis de los fundamentos teóricos relacionados con la fluctuación laboral. También ayuda a ordenar el asentamiento bibliográfico por orden alfabético, posibilita consultar y analizar documentos periodísticos, folletos y revistas que contienen información sobre el fenómeno. Permite el procesamiento de la información obtenida mediante las técnicas, y la interpretación de los datos extraídos de los documentos consultados en las diferentes bibliografías.

Para la aplicación de la técnica es preciso apoyarse directamente en materiales escritos: libros, revistas, así como materiales digitales, para llegar con factibilidad a la comprensión y construcción de la interpretación de los significados y del imaginario social que presentan los actores implicados en este estudio.

La entrevista en profundidad se aplica a los miembros del Consejo de Dirección y las personas de mayor experiencia en la empresa, debido a que es la principal fuente de información para determinar los factores socioculturales que propician la fluctuación laboral en la empresa Comandante Ernesto Che Guevara. Establece el entendimiento y confianza entre el investigador y el entrevistado, a partir de conversaciones libres sobre el tema de investigación.

Esta técnica se aplica en reiterados encuentros con las personas implicadas en la investigación, dirigidos a la comprensión de las motivaciones y satisfacción

laboral. La implementación de esta técnica resulta un proceso de aprendizaje mutuo, donde prevalece la libertad de expresión, lo que ayuda al informante a desenvolverse.

El diagrama de Ishikawa, también llamado diagrama de espina de pescado, diagrama de causa-efecto, diagrama de Grandal o diagrama causal, trata de un diagrama que por su estructura ha venido a llamarse también: diagrama de espina de pez. Consiste en una representación gráfica sencilla en la que puede verse de manera relacional una especie de espina central, que es una línea en el plano horizontal, representando el problema a analizar, que se escribe a su derecha. Es una de las diversas herramientas surgidas a lo largo del siglo XX en ámbitos de la industria y posteriormente en el de los servicios, para facilitar el análisis de los problemas que existen en la entidad que son los causantes de la fluctuación laboral y sus soluciones en esferas como lo son; calidad de los procesos, los productos y servicios. Fue concebido por el licenciado en química japonés Dr. Kaoru Ishikawa en el año 1943.

Este diagrama causal es la representación gráfica de las relaciones múltiples de causa - efecto entre las diversas variables que intervienen en un proceso. En teoría general de sistemas, un diagrama causal es un tipo de diagrama que muestra gráficamente las entradas o *inputs*, el proceso, y las salidas o *outputs* de un sistema (causa-efecto), con su respectiva retroalimentación para el subsistema de control.

La encuesta por cuestionario es una de las técnicas de investigación más difundidas en las ciencias sociales que se basa en las declaraciones orales o escritas de una muestra de la población utilizada para conseguir información de un grupo amplio de personas. El análisis de los datos de la encuesta, como cualquier otro tipo de datos de interés científico, guarda relación con el problema de conocimiento que se trata de esclarecer y con la métrica de la información empírica que se tiene entre manos, es decir lo primero que se debe realizar en una encuesta no es ver qué dicen los datos sino qué dicen en relación con el problema que se plantea y las hipótesis que uno se había planteado previamente.

Las mismas tienden principalmente a responder a las preguntas “quién”, “cómo” y “por qué”. En todos estos aspectos, el aporte de las encuestas es único y contribuye a enriquecer nuestro conocimiento; es decir nuestra comprensión de lo que ha sucedido y nuestra habilidad para predecir lo que sucederá.

En la indagación científica es de vital importancia pues permite recoger una gran cantidad de información sobre el criterio que tienen los trabajadores de la entidad objeto de estudio sobre las causas de la fluctuación laboral en esta organización de forma rápida y efectiva, posibilitando conocer las motivaciones y la satisfacción laboral lo cual influye en la rotación laboral.

La utilización del muestreo en la investigación posibilita el ahorro del tiempo en la realización de la misma, redujo los costos y aporta la posibilidad de mayor profundidad y exactitud en los resultados que se obtuvieron con la aplicación de los métodos y las técnicas. La esencia del muestreo es identificar la muestra que está representada en la entidad objeto de estudio, esta no es más que la parte de la población que se selecciona para aplicar los instrumentos metodológicos.

Se escoge este tipo de muestreo por su sencillez, pero no por eso tiene menos valor científico, a la hora de seleccionar la muestra y por tener los elementos necesarios para poder determinar la parte de la población que pueda aportar la mayor cantidad de información al estudio que se realiza.

En este caso se determina para aplicar las encuestas por cuestionarios a miembros del Consejo de Dirección de la empresa y personas de mayor trayectoria laboral con la finalidad de determinar los causales que propician la fluctuación laboral.

## **2.2 Caracterización de la entidad objeto de estudio**

La empresa Comandante Ernesto Che Guevara es una entidad subordinada al Grupo Empresarial Cubaníquel y al Ministerio de Industria y Energía (MINE)

Es una organización estatal atendiendo a la pertenencia de su patrimonio, y de acuerdo a la actividad que realiza se puede considerar principalmente como una empresa productiva ya que el esquema tecnológico está basado en la

lixiviación carbonato - amoniacal del mineral reducido, o proceso CARON. La decisión de utilizar este proceso se explica por las ventajas propias de esta tecnología. Es un proceso continuo que se realiza en las condiciones de presión atmosférica. El equipamiento tecnológico del proceso se distingue por su sencilla y amplia utilización de los aparatos conocidos (hornos de soleras múltiples, espesadores, columnas de destilación, etc.).

Estas características favorecen la creación de una producción con alto nivel de mecanización y automatización. El esquema amoniacal admite la elaboración de la mezcla de los minerales lateríticos y serpentínicos.

La Empresa de Níquel Comandante Ernesto Che Guevara se encuentra situada al norte del yacimiento mineral de Punta Gorda, provincia de Holguín, en la costa norte del Océano Atlántico entre los ríos Moa y Yagrumaje, a 4 Km. de la ciudad de Moa y a 2 Km. del pueblo de Punta Gorda. El puerto marítimo está a unos 3 Km. al noroeste de la fábrica.

La **misión** de la empresa Comandante Ernesto Che Guevara es:

**La empresa Comandante Ernesto Che Guevara satisface necesidades a la esfera química y metalúrgica en el mercado internacional, a través de procesos eficientes, tecnología novedosa, trabajadores comprometidos con la Calidad Total y una eficaz orientación medioambiental.**

**Visión de Futuro:** "Somos líderes en el mercado internacional de las producciones químico metalúrgicas"

El objeto empresarial del centro es: producir y comercializar Níquel y Cobalto.

La empresa trabaja con el propósito de mantener:

- La certificación de los sistema de gestión de la calidad por la NC ISO 9001:2008 y seguridad y salud en el trabajo por la OHSAS 18001:2007
- La acreditación de los ensayos de los productos finales para la certificación de los productos Óxido de Níquel Sinterizado y Sulfuro de Níquel y Cobalto.
- Se trabaja para certificar el sistema de gestión del capital humano por la NC 3001:2007 y los productos Sínter y sulfuro de Ni + Co.

## **ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA**

La Empresa Niquelífera Comandante Ernesto Che Guevara está dividida en tres áreas estratégicas:

- La Dirección General, contiene subordinada 5 áreas claves: Departamento de Seguridad y Protección, Departamento Jurídico, Grupo Auditor, Grupo de Cuadro y Grupo Asesor.
- .Dirección Producción, compuesta por cinco plantas de procesos, Preparación de Mineral, Hornos de Reducción, Lixiviación y Lavado, Recuperación de Amoníaco y Cobalto, Calcinación y Sínter y dos plantas auxiliares, (Termoeléctrica y Potabilizadora).
- Tres direcciones adicionales que aunque se subordinan al Director General, tienen sus propios directores (Economía y Finanzas, Desarrollo y Recursos Humanos). Existen además, seis unidades básicas (Mina, Seguridad Salud y Medio Ambiente, Mantenimiento, Servicios Técnicos Productivos, Abastecimiento, y Apoyo a la Producción). (Ver Anexo 5)

Esta estructura concibe la aplicación de la remuneración salarial en correspondencia con los resultados del trabajo, facilitando la rapidez en la gestión y dirección de todos los recursos.

### **Composición de los recursos humanos**

La fuerza laboral de la empresa posee los conocimientos técnicos para llevar adelante su misional plantilla actual es de 2972 trabajadores, dividida por categoría ocupacional de la siguiente manera:

En la empresa existen 114 dirigentes, 620 técnicos, 2175 obreros, 52 administrativos y 46 de servicios. Con relación Al nivel escolar: 922 son técnicos medios, 329 tienen vencido el nivel preuniversitario, 1247 el de secundaria básica y 8 el de primaria.

Del total de la plantilla 365 son mujeres, representando el 12% y 2607 representan al sexo masculino.

Se consolida la implementación del sistema de dirección y gestión empresarial sustentado en 18 sistemas, que permiten la mejora continua de los procesos y productos, su interacción, eficacia, eficiencia y aporte a la sociedad.

Los trabajadores comparten los siguientes valores:

Sentido de pertenencia, Motivación, Calidad Total, Eficiencia, Sustentabilidad y Responsabilidad Social

Está implementado el sistema de gestión ambiental, según los requisitos de NC ISO 14001: 2004.

### **Filosofía de la empresa**

En la Empresa de Níquel Comandante “Ernesto Che Guevara”, damos muestra de nuestra responsabilidad social al mejorar el desempeño de la empresa con el incremento de los ingresos, la efectividad de los procesos para reducir costos, la adquisición de recursos con pertinencia bajo la concepción de producto sustentable, la informatización de los procesos sustantivos y la efectividad económico-financiera. Avanzamos en la ejecución de un auténtico proceso de Perfeccionamiento Empresarial, implantando el Sistema de Dirección y Gestión, auditándolo sistemáticamente y como principal objetivo el logro nuestras metas para el crecimiento, los beneficios, la participación en el mercado, la calidad, la satisfacción de los clientes, el mantenimiento de las relaciones beneficiosas con nuestros proveedores, con los medios económicos suficientes para satisfacer las necesidades de nuestros trabajadores y las correspondientes partes interesadas.

Perfeccionamos el sistema de gestión del Capital Humano, mejorando los niveles de competencia de los trabajadores, incrementando la ética profesional en el desempeño organizacional e implantando un sistema de Seguridad y Salud del Trabajo con el objetivo de incrementar la productividad. Fortalecemos el sistema de gestión de la calidad a través del desarrollo de la capacidad de innovación, el incremento de la satisfacción del cliente interno, el efectivo tratamiento a sugerencias, quejas y reclamaciones y la implantación de la documentación del Sistema de Gestión Integrada; mostrando



permanentemente el liderazgo y la responsabilidad de la alta dirección con su compromiso y actuación para la mejora continua.

Nuestro éxito se manifiesta en nuestro colectivo de trabajo, quienes se desempeñan con alto nivel de compromiso y comprensión, con plena congruencia y apego a los principios que rigen la organización para contribuir al cumplimiento de las metas como expresión permanente de su responsabilidad con la comunidad de la que forma parte incuestionable y a la que retribuye con el cuidado y conservación de su medio ambiente.

### **2.3. Diagnóstico del Sistema de Gestión de los Recursos Humanos**

El diagnóstico del Sistema de Gestión de Recursos Humanos en la fábrica se efectuó con el propósito de obtener las causas y condiciones que puedan provocar afectaciones o inestabilidad en dicho subsistema.

Pasos para comenzar con el diagrama:

Se decide qué característica de calidad, salida o efecto se quiere examinar y continuar con los siguientes pasos:

1. Hacer un diagrama en blanco.
2. Escribir de forma concisa el problema o efecto.
3. Escribir las categorías que se consideren apropiadas al problema: máquina, mano de obra, materiales, métodos, son las más comunes y se aplican en muchos procesos.
4. Realizar una lluvia de ideas de posibles causas y relacionarlas con cada categoría.
5. Preguntarse ¿por qué? a cada causa, no más de dos o tres veces.  
¿Por qué no se dispone de tiempo necesario?  
¿Por qué no se dispone de tiempo para estudiar las características de cada producto?
6. Empezar por enfocar las variaciones en las causas seleccionadas como fácil de implementar y de alto impacto.

Para la realización de este diagnóstico se aplicó la técnica de Tormenta de Ideas, en la que participaron algunos empleados de experiencia, una

representación del Sindicato y el Director de la empresa en cuestión, Se aplicaron encuestas de forma individual a 5 obreros de experiencia, dos representantes del Sindicato y el director de la fábrica.

A través de las encuestas se resumió el criterio de los participantes (Ver Anexo 4) y los resultados se obtuvieron mediante la ponderación de las ocho causas principales. Las de mayor incidencia fueron:

- Malas condiciones de trabajo.
- Falta de estimulación.
- Inestabilidad en la fuerza laboral.

Con un nivel de concordancia de 87,5 %; 87,5 % y 75% respectivamente y las de menor incidencia fueron:

- Lejanía.
- Poca superación.
- Deficiente selección del personal.

Esta última alcanzando un nivel de concordancia inferior al 60 %.

Luego de este proceso se analizaron los elementos que componen el Subsistema de Gestión de Recursos Humanos según el modelo de Chiavenato y se llegó a la conclusión de que los Subsistemas de Alimentación, Aplicación, Desarrollo y Mantenimiento presentan problemas en su funcionamiento. En cuanto al primero: existen serias dificultades a la hora de adquirir la fuerza de trabajo que requiere la empresa.

Con respecto al Subsistema de Alimentación, no existe análisis y descripción certera de los cargos que poseen los trabajadores, así como dificultades con respecto a los movimientos de personal. En el Subsistema de Mantenimiento hay problemas en la remuneración y seguridad en el puesto de trabajo y por último en el de Desarrollo no se llevan a cabo planes de mantenimiento y capacitación de personal.

## 2.4 Análisis de la fluctuación laboral en la empresa

Inventario de personal.

Con la realización de un inventario de personal en la fábrica se inicia el análisis de la fluctuación laboral, con el fin de detectar los motivos por los cuales las personas deciden abandonar el centro de trabajo.

La tabla número 1 muestra la composición laboral existente en el 2014 clasificada por sexo y categoría ocupacional.

TABLA # 1

Categoría ocupacional	Hombres	Total %	Mujeres	Total %	Cantidad
Dirigentes	100	91.7	9	8.3	109
Técnico	386	60	257	40	643
Obrero	2080	96.9	67	3.1	2147
Administrativos	12	41.4	17	58.6	29
Servicio	29	65.9	15	34.1	44
Total general	2607	87.8	365	12.2	2972
Total %					3,4%

Durante el año 2014 en la entidad laboran un total de 2972 personas, cumpliéndose la plantilla en un 3,4 %. Este por ciento tan bajo se debe al abandono del centro por parte de los obreros en los últimos años, pues de esa cifra que deben figurar, en el período 2004-2008 solo quedaron 1925 trabajadores, mientras en el período 2009-2014 quedaron 1025 trabajadores en la fábrica, para un 64,8 % y un 34,5% respectivamente, lo cual demuestra que en el segundo período la fluctuación laboral disminuyó.

Es válido significar el predominio del sexo masculino en la plantilla vigente, representando este el 87.8 % de los trabajadores, debido fundamentalmente a las características del trabajo que se realiza en la fábrica, vinculado con la composición de la fuerza de trabajo, y otras actividades que tradicionalmente han ejecutado los hombres. Las mujeres que operan en la entidad solo cubren

la parte técnicos y/o de servicio. La tabla # 2 muestra la proporción entre los dos sexos.

El nivel educacional de los trabajadores en general tiende a ser alto, debido a que las actividades que se realizan en la fábrica no requieren un alto esfuerzo intelectual, más bien, está relacionado con las habilidades que se desarrollan en la práctica, por lo que se puede asegurar que el nivel de preparación de estas personas está en correspondencia con las actividades que desempeñan.

La tabla número 2 muestra la proporción de hombres y mujeres en los niveles que compone la formación educacional.

TABLA # 2

Nivel escolar Cantidad	Total	Cant. de hombres	Cant. de mujeres	% de hombres	%de mujeres
Universitario	466	312	154	67	33
Técnico-Medio	922	772	150	83.7	16.3
Preuniversitari o	329	300	29	91.2	8.8
Medio	1235	1203	32	97.4	2.6
Primario	20	20	0	100	0
Total	2972	2607	365	87.8	12.2

La composición por edades de los trabajadores de la fábrica en conjunto con la categoría ocupacional a la que pertenecen se relaciona en la siguiente tabla.

Tabla 3

	<30	30>=T<=35	36>=T<=45	46>=T<=55	>55	Total
<b>C</b>	1	11	35	67	6	110
<b>A</b>	3	2	6	11	7	29
<b>T</b>	91	93	123	240	103	650
<b>O</b>	258	215	415	919	324	2131
<b>S</b>	5	2	5	23	7	42
Totales	358	323	584	1260	447	2972

El estudio de la pirámide de edades que se muestra en la tabla 3 arrojó que: La fábrica cuenta con 358 trabajadores menores de 30 años, 323 en el rango de 30 a 35 años, 584 tienen de 36 a 45, 1260 de 46 a 55 y 447 son mayores de 55 años, representando esto un 12, 10.9, 19.7, 42.4 y 15 por ciento respectivamente de la plantilla total.

Es evidente el envejecimiento que existe en el colectivo laboral, donde la mayoría de los trabajadores se han jubilado o lo harán en un futuro cercano. La empresa se ha visto obligada a contratar nuevamente a los trabajadores retirados, debido a que no existe un relevo inmediato para sustituirlos. En cuanto a la antigüedad en el centro, un número considerable de personas sobrepasan los diez años de vida laboral en el mismo. Es de suponer que este sea un colectivo con experiencia y habilidad en la producción y extracción del mineral.

## **2.5 Análisis de las causas que inciden en la fluctuación.**

### **Fluctuación real**

Para realizar un análisis con mayor profundidad sobre cuáles son las razones que incitan a los trabajadores a marcharse de la entidad, se analizó el comportamiento de las bajas 5 años antes y después del 2000 y de esta forma valorar mejor el fenómeno de la fluctuación real, ya que si se procediera a una comparación entre dos años no resultaría tan significativo como entre dos quinquenios. La evaluación de la estabilidad de la fuerza de trabajo fue posible gracias al conocimiento de algunos valores de la fluctuación real, de los cuales se obtuvo la siguiente información.

TABLA # 5

Motivo de la baja	2004-2008	2009-2014
Decisión de la empresa	525	308
Socialmente necesarias -Movilización de las FAR	370	283
Inevitables o biológicos -Jubilación	238	116
Motivos laborales -Mejoras salariales	390	136
Motivos personales -Solicitud propia	402	182
Total de bajas	1925	1025

Como se observa en la tabla, aunque existen distintos motivos de fluctuación, los laborales se destacan más que los otros por la cantidad de trabajadores que se encuentran en esta categoría. En el periodo 2004-2008 se produjeron un total de 1925 bajas, de ellas el 20.3, 20.9 y 19.2 % fueron por motivos laborales, motivos personales y socialmente necesarias respectivamente para un total del 60.4 % y 238 # jubilaciones, representando un 12.4 %.

En el período 2009-2014 las bajas disminuyeron, reduciéndose en 900 con respecto al período anterior, en el actual período los trabajadores que causaron baja por motivos laborales fueron 136, que representan el 13.3 % de la fluctuación ocurrida. Las bajas por motivos de jubilación fueron: 116 lo que representó el 11.3%. Del total de bajas se acumuló por motivo personal 182 lo que representó el 17,8% y la socialmente necesaria fueron: 183 lo que representó 17,9 respectivamente.

En general, la información de la tabla expresa que no existe tanta variedad en los motivos causantes de altas fluctuaciones en la fábrica, los mismos se centran principalmente en motivos laborales, biológicos o inevitables, y en menor medida las demás causas.

Utilizando los datos reflejados en la tabla No 5, se procedió a calcular los Índices de Fluctuación General, Índices de Fluctuación Particular y los Índices de Fluctuación Verdadero. La siguiente tabla muestra los resultados obtenidos.

### **Análisis de la Fluctuación Potencial**

En el capítulo pasado se abordó de forma teórica el fenómeno de la fluctuación potencial, ya que se considera el factor clave para la prevención y reducción de la fluctuación real. La fluctuación potencial no es más que el trabajador o los trabajadores que piensan abandonar la empresa y todavía no lo han hecho, pero sí han realizado acciones para poder irse de la entidad. La detección de la fluctuación se lleva a cabo mediante la aplicación de encuestas, una vez conocido el tamaño de la muestra a entrevistar.

La encuesta aplicada ofrecía otras informaciones, estas eran con respecto a los aspectos que le agradaban y los que no al encuestado. Se obtuvo en general resultados desventajosos, pues, aunque muchos destacaban que lo

que más le agradaba eran las relaciones humanas, el compañerismo y la actividad fundamental que se realiza en la empresa, la mayoría planteó que lo que le desagradaba eran las malas condiciones de trabajo, los bajos salarios, la tecnología atrasada y obsoleta, así como la carencia de equipos e instrumentos de trabajo, la falta de superación y la pobre atención al hombre.

Además de todos estos aspectos analizados, con respecto a la aplicación de la encuesta de fluctuación potencial, se pudo calcular los Índices de Fluctuación Potencial, Potencial Particular y el Coeficiente de Fluctuación Potencial, de ahí se obtuvieron los siguientes resultados:

El Índice de Fluctuación Potencial por motivos laborales es de 59 %, quiere decir esto que es alto. El Coeficiente de Fluctuación Potencial brinda mayor confiabilidad a la situación con vista a la fluctuación futura, este se calcula con el total de encuestados dando como resultado que, de 14 encuestados 12 desean abandonar el centro, lo que representa aproximadamente el 85 %, donde el 68% son los trabajadores que desean marcharse por motivos laborales y el 16% aproximadamente son los que desean marcharse por motivos personales.

En el análisis de la Fluctuación Potencial, los motivos laborales son predominantes en comparación con los personales, si el motivo es laboral, es responsabilidad de la entidad si el trabajador decide abandonar la empresa por lo que esta debe actuar en correspondencia para evitar la deserción. Si la deserción se produce por causas personales y la entidad no le concede la baja al trabajador este puede desmotivarse, lo que incide negativamente en la calidad del trabajo.

En el diagrama estratégico de la empresa se exponen las fortalezas y debilidades que a continuación se muestran:

**Fortalezas de la empresa:**

- Capacidad productiva disponible
- Atención al hombre
- Alta especialización en los servicios y productos
- Trabajadores comprometidos

### **Debilidades de la empresa:**

- Déficit de personal calificado.
- Mal estado técnico de los equipos y medios de trabajo.
- Falta de proyección estratégica.
- Escasa institucionalización en el perfeccionamiento empresarial.

Dentro de las fortalezas se pone como punto fundamental la atención al hombre, sin embargo en las encuestas realizadas se plantea que esto no se cumple como se encuentra establecido en la planificación estratégica de la entidad, debido a los bajos salarios y la poca calidad de los servicios que se brindan en cuestión de la satisfacción laboral.

### **2.6 Analizar la incidencia de la fluctuación laboral en la fábrica**

La fluctuación laboral influye de cierta forma sobre variables importantes para el buen desempeño de la empresa tales como:

Ausentismo.

Esta variable no pudo ser analizada con la validez requerida debido a la falta de datos necesarios para el estudio de cómo la fluctuación ha afectado el buen desenvolvimiento de los Recursos Humanos en la entidad.

La fluctuación incide además en:

Trabajo de contratación y salida

La fábrica incurre en gastos de materiales de oficina como papeles, planillas y otros documentos, tanto para las bajas como para las altas; además del gasto de tiempo en la realización de entrevistas y pruebas de conocimientos a las personas que se incorporan a la actividad.

Plan de capacitación.

Debido a las funciones específicas que se desarrollan en la construcción del órgano, cuando un trabajador se incorpora a la vida laboral de la fábrica debe pasar determinado tiempo aprendiendo los pasos necesarios para cumplir con su función en la empresa. De esta actividad se encargan los directivos y el



personal calificado para esta función, quienes invierten tiempo y esfuerzo en transmitirles a los trabajadores que inician en la empresa sus conocimientos sobre la actividad.

Salarios pagados sin resultados equivalentes.

Un número significativo de personas abandonan el centro al poco tiempo de haberse incorporado al colectivo de trabajo, y como ya ha sido explicado con anterioridad, debido a la particularidad de los puestos de trabajo en cuanto a las tareas que realizan para la fabricación, se deduce que estas personas no hayan rendido en su labor lo suficiente, por lo que se afirma que el salario percibido no compensa el trabajo realizado.

## **2.7 Variables independientes que inciden en la Fluctuación Laboral**

Una vez analizado el inventario de personal y calculado los índices y coeficientes de la Fluctuación Potencial, se procede a determinar las variables principales que inciden en la fluctuación de la entidad, para esta tarea se realizaron un sin número de entrevistas a los trabajadores que ofrecerían dicha información, apoyándose también en los registros de personal y en los resultados de las encuestas de fluctuación potencial realizadas anteriormente. De hecho, existen muchas variables que pueden afectar a la fluctuación laboral, pero las más destacadas por la influencia negativa que han tenido para la empresa fueron:

- Satisfacción laboral.
- Motivación.
- Clima laboral.

A continuación se analizarán estas variables por su orden, y para hacer el estudio más consistente sería válido conocer otros aspectos. Se realizó la encuesta múltiple que aparece en anexo pregunta 1.

Esta encuesta fue aplicada a 14 trabajadores del centro tratando de obtener opiniones de todas las áreas, tanto productivas, administrativas, de servicios, etcétera; ya que las bajas, como se dijo anteriormente, procedían de todas ellas, quiere esto decir que la fluctuación de la empresa no se centra en un

área determinada o principal. De estos 14 trabajadores encuestados, tomaron participación tres mujeres que trabajan en el centro y 11 hombres que representaron diferentes áreas de trabajo, lo que expresa un 21% de mujeres encuestadas y un 79% de hombres respectivamente, esto se demuestra claramente una superioridad numérica en el sexo masculino.

De todas estas personas encuestadas una sola se encuentra entre los 18 y 23 años, 5 están entre los 31 y 50 años y el resto (8 trabajadores) tienen más de 50 años de edad, representando un 7%, 36% y 57% respectivamente del total de encuestados (14 encuestados -100%).

La distribución de los encuestados según su categoría ocupacional estuvo hecha de la siguiente forma: 2 administradores para un 14,2 %, 4 trabajadores de servicios para un 28,5% y 8 obreros para un 57% aproximadamente. Estos datos arrojaron conclusiones muy interesantes. El primer análisis indica que la plantilla obrera está cubierta en su mayoría, por personas con varios años de experiencia, y otras, en su minoría, con pocos años (jóvenes), esto supone que exista un índice bajo de fluctuación potencial y real (se consideran los jóvenes altos fluctuantes), sin embargo, los resultados obtenidos no se comportaron de esa forma, ya que tanto personas experimentadas ( una entre 6 y 10 años de experiencia, 4 entre 11 y 15 años y 3 con más de 21 años), como no experimentadas ( una entre 1 y 2 años de experiencia y 5 entre 3 y 5 años) han respondido afirmativamente la pregunta de si habían pensado irse de la empresa en los últimos meses.

Realmente no es de extrañar estos resultados si se conoce de cerca la grave situación que presenta la entidad, debido a la situación que muestra la misma en los momentos actuales y a las ofertas de los altos salarios que muestran otras entidades del territorio específicamente para la empresa Comandante Pedro Soto Alba. Otra parte de la plantilla es mantenida por trabajadores que poseen una buena experiencia, pero muchos se encuentran desmotivados y han pensado marcharse de la entidad, y la otra parte, la componen los jóvenes trabajadores, que representan la menor cantidad. Que estos jóvenes representen la minoría no significa que sea beneficioso para la fábrica, lo que realmente expresa esto es que la entidad no cuenta con el relevo necesario

para continuar con su empresa, sus producciones, ni con su tradición, significa que el centro no tiene atractivo desde el punto de vista motivacional para retener el personal, realizar un buen estudio de selección de las personas y finalmente, formar una nueva generación de trabajadores especializados en la extracción y explotación de minas y canteras.

#### Análisis de la satisfacción laboral

El análisis de la variable independiente satisfacción laboral resulta un aspecto de obligado interés en el estudio de la fluctuación de personal como variable dependiente. La misma influye en la calidad y eficiencia que se pueda alcanzar en el cumplimiento de una meta determinada. Para la investigación de dicha variable se hizo necesaria la aplicación de la encuesta múltiple que se muestra en el anexo # 4 (recoge la información sobre tres variables en estudio: satisfacción, motivación y clima laboral, con el propósito de ahorrar tiempo y esfuerzo por parte de los encuestados), donde en su pregunta número III se muestra si los trabajadores se sienten o no satisfechos en la fábrica, además de averiguar cuáles eran las razones que generaban la insatisfacción, en el caso de existir.

Para un mejor estudio de los resultados se agruparon las clasificaciones MM, M, R y B, E; siendo las primeras respuestas negativas para el centro y las segundas respuestas positivas. Como conclusión se alcanzó un resultado favorable en la mayoría de las preguntas del punto III, sin embargo salen a relucir aspectos negativos que atentan contra la satisfacción del colectivo.

El 92,86 % de los encuestados opinó que el salario que perciben no les alcanza para sufragar sus necesidades personales y un 87,7 % no creen que el salario que ganan compense la actividad que realizan; en cuanto al ambiente de trabajo, el 78,57 % piensa que no existe seguridad ni protección en las áreas. Estas consideraciones inciden en gran medida en el incremento de la fluctuación potencial y real.

Los restantes puntos tratados en la pregunta recibieron opiniones positivas, pues el 78,57 % considera que existen buenas relaciones entre todos los compañeros de trabajo, que sus criterios son escuchados por la dirección de la

fábrica y que existe una buena comunicación en el área a la que pertenecen. El 71,43 % puede decidir cómo y cuándo debe realizar su trabajo, es del criterio de que el contenido de su actividad es flexible y que su jefe es calificado y dirige correctamente. En cuanto a la satisfacción con el trabajo realizado, solo el 28,57% respondió que sí lo estaba.

Analizando los resultados de la encuesta, se puede afirmar que las causas que inciden de forma negativa en la satisfacción de los trabajadores de la empresa Comandante Ernesto Che Guevara, se relacionan con el salario recibido, el que le resulta insuficiente y con las condiciones laborales que lo rodean. Coincidiendo estas razones con algunas por las cuales ciertos trabajadores desean abandonar el centro. Es por eso que se hace necesario investigar sobre cómo el trabajador percibe las condiciones de trabajo en la que se desenvuelve, para lo cual se utiliza una encuesta que se muestra en el anexo número dos. En ella se toma igual tamaño de muestra. Para el posterior análisis de la misma se establecen las clasificaciones óptima y aceptable como convenientes para la entidad y las clasificaciones regular, malo y pésimo como inconvenientes.

De los resultados que arrojó dicha encuesta se infiere que la fábrica posee elementos desfavorables que perjudican sus condiciones laborales. Según las personas que forman parte de la muestra seleccionada, la iluminación, los baños higiénicos y los bebederos son calificados de regulares; los instrumentos y equipos de trabajo de malos; la ventilación y limpieza aceptables; y el horario y descanso establecidos de óptimo.

#### Análisis de la motivación laboral

El estudio de la motivación conllevó a realizar una encuesta sobre esta variable, la cual puede consultarse en el anexo pregunta 3 inciso 2 y pregunta 2 inciso 1.

De los 14 encuestados el 71,42 % expresó estar desmotivado con el trabajo que realiza, esto realmente constituye un aspecto negativo para la empresa; mediante entrevistas con estas personas se pudo detectar que una de las causas que más daña a la motivación en el centro es la falta de trabajo dado

por la carencia de tecnología apropiada. El 28,57 % plantea que a veces muestra confianza en las personas que le rodean para realizar el trabajo en equipo, alegando que existe falta de compañerismo, otros especificaron que tienen su círculo de amistades, y otro por la característica de su puesto (Jefe de Almacén). El resultado general fue negativo.

El 35 % opinó tener siempre confianza en las personas que lo rodean, y el 50 % de los encuestados generalmente. Esto es evidente ya que la mayoría de los trabajadores llevan años trabajando juntos, por lo que han creado confianza y buenas relaciones interpersonales.

#### Análisis sobre necesidades

En el Capítulo I se hizo referencia a las teorías que plantean distintos autores sobre la motivación. Con el objetivo de comprobar si algunas de éstas se cumplen o no, se aplicó la encuesta sobre necesidades. Donde el trabajador reflejó criterios referentes a su satisfacción y motivación laboral, dos estados que se relacionan entre sí, a pesar de que en algunos casos una persona motivada no significa que esté satisfecha y viceversa.

Para el estudio de la satisfacción de las necesidades se utilizó la teoría de Maslow. La encuesta fue aplicada a un total de 14 trabajadores y se obtuvieron los siguientes resultados:

TABLA # 10

Necesidades	Puntuación	Orden de insatisfacción
Seguridad	201	1
Fisiológica	197	2
Estima	196	3
Afiliación	186	4
Autorrealización	182	5

Donde 1 significa más insatisfecho y 5 menos insatisfecho.

La encuesta arrojó que la necesidad más motivante es la de seguridad, resultado acorde con el colectivo de trabajo que en su mayoría está integrado por personas adultas; le siguen las fisiológicas y las de estima; y las necesidades de afiliación y autorrealización fueron las menos motivantes, siendo esta última necesidad la única que coincide con el orden que establece Maslow, por lo que se puede afirmar que su teoría no se cumple.

Debido a que en la empresa trabajan menos mujeres que hombres y que solo dos de ellas fueron encuestadas se determinó no comparar el orden de satisfacción de las necesidades por sexo, por considerarse esta cifra poco relevante.

Las clasificaciones que establece la teoría de Alderfer obtuvieron las siguientes puntuaciones:

TABLA # 11

Necesidades	Cantidad de puntos	Orden de insatisfacción
Existencia	199	1
Crecimiento	189	2
Afiliación	186	3

El modelo de Alderfer tampoco se cumple en su totalidad. Solo la necesidad de existencia coincide con lo que plantea dicha teoría, siendo esta la más motivante. Las de crecimiento y afiliación le siguen en orden de insatisfacción aunque la diferencia entre ellas en cuanto a puntuación es poca.

## Análisis del clima laboral

Para evaluar el clima laboral de la empresa, se realizó la encuesta múltiple que aparece en el anexo 3, pregunta 3 con la cual se obtuvieron los siguientes resultados:

**TABLA # 12**

Afirmaciones	Cantidad de puntos	Por ciento
a	58	82,65
b	64	91,43
c	20	28,57
d	22	31,43
e	62	88,57

La encuesta se le realizó a un total de 14 trabajadores para un total de 70 puntos a obtener en las respuestas. Los resultados arrojaron que las afirmaciones que más afectan al clima laboral de la entidad son: inciso b (las perturbaciones causan problemas en el ambiente), inciso e (cambios en el sistema de trabajo) y el a (existen escasos compromisos con los resultados de trabajo), para un 91,43 %, 88,57 % y un 82,65 % respectivamente de coincidencia en las opiniones. Le sigue la afirmación d (hay falta de comunicación) con un 31,34 % y por último, la afirmación que plantea que existe desconfianza en las posibilidades del equipo para lograr los objetivos con 28,57 %.

Estas dos últimas se encuentran por debajo del 50 % y no por eso deja de influir en el clima laboral como las tres restantes cuyo rango oscila entre el 82,65 % y el 91,43 % (por encima del 50 %), lo que afecta gravemente el clima de trabajo de la fábrica.

En conclusión, se puede afirmar que existe un mal clima de trabajo, a pesar de las buenas relaciones humanas que mantienen los trabajadores de la entidad. Dentro de la estrategia empresarial, no se dedica un acápite para analizar la satisfacción y la motivación de los recursos humanos, todo está dirigido en función de la satisfacción del cliente y la calidad óptima del producto, por lo que permite determinar que estos son elementos causantes de la fluctuación laboral.

## CONCLUSIONES

El trabajo realizado en la empresa Comandante Ernesto Che Guevara arrojó las siguientes conclusiones.

A partir del estudio del origen y evolución de la de gestión del capital humano, se considera que la integración de los procesos en la empresa resulta hoy una cuestión decisiva en su alto desempeño, logrando la integración de todos los procesos claves. Un clima organizacional inadecuado incide en la actividad de la organización laboral, tributando el mismo a la fluctuación laboral. El clima puede ser estudiado a partir de un grupo de variables que lo componen. Existe una relación directa entre satisfacción y ausentismo, aunque no todo el ausentismo es por causa de la insatisfacción laboral.

- ✓ La fluctuación laboral constituye uno de los problemas fundamentales que afectan los Recursos Humanos en la fábrica, a pesar de que en el último quinquenio analizado este índice disminuyó.
- ✓ Los motivos laborales constituyen los de mayor incidencia en la fluctuación real y potencial.
- ✓ Los motivos fundamentales por los cuales las personas abandonan el centro son entre otras: pésimas condiciones de trabajo, falta de estimulación, poca motivación y satisfacción laboral y envejecimiento de la plantilla de trabajadores.
- ✓ La insatisfacción y desmotivación de los trabajadores se debe a los bajos salarios, carencia de un sistema de estimulación y falta de materias primas, instrumentos y equipos de trabajo.



## **Recomendaciones**

A la empresa Comandante Ernesto Che Guevara:

- ✓ Implantar un sistema de estimulación moral y material que permita elevar la motivación y satisfacción de los trabajadores.
- ✓ Mejorar las condiciones de trabajo y la atención al obrero en cada una de las áreas de la entidad.

A la Facultad de Humanidades del ISMM:

- ✓ Realizar investigaciones donde las variables dependientes sean la satisfacción y la motivación laboral.
- ✓ Realizar un estudio más profundo para investigar las causas que propician que las necesidades de seguridad y fisiológicas sean las más insatisfechas.
- ✓ Valorar la posibilidad de implementar estrategias para mejorar la Gestión de Recursos Humanos.

## Referencias bibliográficas

Compendio Metodológico sobre política laboral y salarial. Ciudad de la Habana: Instituto de Estudios e Investigación del Trabajo; 2000.p. 97 - 105.

<sup>1</sup> Miljovich T., George, John W. Dirección y Administración de Recursos Humanos. Bodreau. Mc Graww-Hill. México. 2002.

<sup>1</sup> Velásquez Zaldívar, Reinaldo. Modelos Contemporáneos de Gestión de los Recursos Humanos. 2005. p16. Disponible en: <http://www.illustrados.com>.

<sup>1</sup> Velásquez Zaldívar, Reinaldo. Modelos Contemporáneos de Gestión de los Recursos Humanos. 2005. p16. Disponible en: <http://www.illustrados.com>.

<sup>1</sup> Ezequiel Ander Egg. (2001). Metodos y tecnicas de investigación social I. Acerca del conocimiento y del pensar científico. Grupo Editorial Lumen Hvmanitas. Buenos Aires, Mexico.

## BIBLIOGRAFÍA

ALBIZU; GALLASTEGI. Dirección estratégica de los recursos humanos. Ed. Pirámide, [Madrid](#) 2001.

ÁLVAREZ, L. [Procedimiento](#) de [diseño](#) de sistemas de estimulación; [tesis](#) para optar por él título de master en dirección Holguín Cuba. 2001

ÁLVAREZ, L.; Rodrigo, J.; Pérez, R. El [Programa](#) Permanente de Mejoramiento De la Productividad PPMP; un programa de mejora continua. U.H. Holguín Cuba, 1998,12 pág.

ANDER EGG, Ezequiel. Métodos y técnicas de investigación social I. Acerca del conocimiento y del pensar científico. Grupo Editorial Lumen Hvmanitas. Buenos Aires, México. (2001)

ALHAMA BELMARIC, Rafael, Alonso Arrastra Francisco, Martinez Núñez Tania. Dimensión Social de la Empresa. Editorial Ciencias Sociales. La Habana, 2005.

BEER, MICHAEL Y OTROS: Dirección de los recursos humanos. Ed CECSA, [México](#) DF, 1990.

BRUMET, Luc. El clima de los trabajadores en la organización. Definición, Diagnóstico y Consecuencias. Editorial Trillas. México 1997.

CASTRO, RUZ, F. Clausura del V Congreso del PCC, La Habana, 1997.

CHIAVENATO, I. [Administración](#) de recursos humanos. Ed. Mc Graw-Hill. 2000

CHIAVENATO, I. [Administración de Recursos Humanos](#), Ed. Mc Graw Hill, México, 1993,613 pág.

CUESTA, SANTOS, A. Gestión del [conocimiento](#). Ed. Academia, Ciudad Habana, 2002.

CUESTA, SANTOS, A. Tecnología de la gestión de los recursos humanos. Ed. Academia, Ciudad Habana, 2000.

CALDERÓN HERNÁNDEZ, Yordanka. Análisis de la fluctuación laboral en la ECOI 17 de Holguín. Causas y Efectos. Trabajo de Diploma. Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya", Facultad de Ciencias Económicas. 2004.

CASSANO, Gloria. Actitud y experiencia. 2001. p2. Disponible en: <http://www.arearh.com>.

Comportamiento Organizacional. 2006. p3. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com>.

CRUSADA OVIEDO, Arturo. El poder de la motivación. 2006. p3. Disponible en: <http://wwarearh.com>

CUESTA SANTOS, Armado. Tecnología de Gestión de los Recursos Humanos. ESPIAJE. La Habana.

CHIAVENATO, Adalberto. Administración de los Recursos Humanos. Editorial Atlas. México. 1992.

DÍAZ ALEDO, Manuel. Clima laboral. 2006. p2. Disponible en: <http://www.Gestiopolis.com>.

DICKENS, Linda. What HRM means for gender equality. p18. Human Resource Management Journal. Editorial Institute of Personnel and Development. 2000.

ESCAT CORTÉS, María. Medición del Clima Laboral. 2001. p3. Disponible en: [www.arearh.com](http://www.arearh.com).

\_\_\_\_\_. Participación de los Trabajadores en la empresa. 2001. p5. Disponible en: <http://www.arearh.com>.

GARCÍA SEHWERET, Pablo. El salario, sus aspectos sociopsicológicos. Editorial Ciencias Sociales. La Habana. 1987.

\_\_\_\_\_. La fluctuación de personal en la empresa. Editorial Ciencias Sociales. Ciudad de la Habana. 1985.

\_\_\_\_\_. Motivación hacia el trabajo y necesidades. Editorial Científico Técnico. La Habana. 1981.

GARCÍA TAFALLA, Antonio. Motivación y personas. 2006. p1. Disponible en: <http://www.magnament.com>.

Gestión de los Recursos Humanos. Biblioteca Consulta Microsoft Encarta. 2006.

HERNÁNDEZ VILA, Margarita. Análisis de la Fluctuación Laboral en el Hospital Clínico Quirúrgico “Lucía Iñiguez Landín”. Trabajo de Maestría. Universidad de Holguín “Oscar Lucero Moya”, Facultad de Ciencias Económicas. 2006.

La rotación del personal en entidades de servicios. 2006. p5. Disponible en: <http://www.genteweb.com>.

MORALES CARTAYA ALFREDO. (2009): La integración de la Gestión de los Recursos Humanos con la Estrategia Empresarial, Tesis de Maestría. MTSS, Ciudad de la Habana 2000.

MORALES CARTAYAS ALFREDO: Capital Humano hacia un sistema de gestión en la empresa cubana. Editorial [Política](#). Habana.

MARTÍN, J. Metodología de la enseñanza basada en competencias. Universidad Autónoma del Noreste, México. Revista Ibero Americana de Educación (2005) (ISSN: 1681-5653)(2005)

M DE BEAS, Antonio. Organización y Administración de empresas. Mc Graww-Hill. España.1993.

MÉRIDA MINGARO, Ángela, Hernández Vila, Margarita, Ávila Leyva Nilsa. Algunas reflexiones acerca de la rotación del personal y sus causas fundamentales. 2003. p4. Disponible en: <http://www.genteweb.com>.

MILJIVICH T., George, John W. Dirección y Administración de Recursos Humanos. Bodreau. Mc Graww-Hill. México. 2002.

MOSQUEDA BARRERA, Aleida, Cruz Salazar, Fabianne. Análisis de la fluctuación laboral en el Hospital Clínico Quirúrgico Lucía Iñiguez Landín. Trabajo de Diploma. Universidad de Holguín. 2005.

NEAL, Derek. The link Between Ability and Specialization. The Journal of Resources. Editorial Social Science Building University of Wisconsin. 1999.

NORMA CUBANA [ISO](#) 690-2 SO/TP 46/SC 9 (1997). Cómo citar [documentos](#) electrónicos.

NORMA CUBANA NC 3000:2007. Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano-Vocabulario.

NORMA CUBANA NC 3001: 2007 Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano- Requisitos. Integrated human capital management system requirements lcs: 03.100.30 1. [Edición](#) mayo, 2007.

NORMA CUBANA NC 3002: 2007 Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano implementación Integrated human capital management system Implementation.

NÚÑEZ DE VILLAVICENCIO, F. Psicología y Salud. 11-Sub. Sistema Motivación, Pág. 53 Editorial Ciencias Médicas. (2001)

NÚÑEZ DE VILLAVICENCIO, F. Psicología y Salud. 25 Parte V Psicología de las edades Pág141. Editorial Ciencias Médicas. ( 2001)

PEIRÓ JOSÉ M: Psicología de la Organización. [Universidad](#) de Valencia. Editorial Félix Varela. La habana 2005.

SOCORRO, Félix. El talento humano: Una percepción a su génesis y evolución. 2006. p7. Disponible en: <http://www.degerencia.com>.

\_\_\_\_\_. El factor humano. 2006. p8. Disponible en: <http://www.degerencia.com>.

\_\_\_\_\_. El rol del factor humano en la empresa. 2006. p3. Disponible en: <http://www.degerencia.com>.

\_\_\_\_\_. La nueva dimensión humana en la organización. 2006. p8. Disponible en: <http://www.degerencia.com>.

SOCORRO, Félix. Selección del personal. 2001. p3. Disponible en: <http://www.arearh.com>.

STONER FREEMAN, James A. Readministración. Prentice Hall. México. 1990.

TABLADA, C. El [pensamiento](#) económico de Ernesto [Che Guevara](#). Ed. [Ciencias Sociales](#). La Habana, 2001.

TAYLOR, F, W. [Principios](#) de administración científica. [Buenos Aires](#). Ed. El Ateneo,1953

VELÁZQUEZ SALDÍVAR, Reinaldo. Modelos Contemporáneos de Gestión de los Recursos Humanos. 2005. p16. Disponible en: <http://www. Ilustrados.com>.

Estrategia empresarial de la empresa Comandante Ernesto Che Guevara.

---

# **ANEXOS**



## **Anexo # 1**

### **Entrevista en profundidad**

Nombre y apellidos:

Ocupación o cargo:

Lugar:

Hora:

Cuestionario

1. En la entidad existe la estrategia de gestión de los recursos humanos.
2. ¿Cuáles son sus principales fortalezas y debilidades en cuanto a la implementación correcta de la estrategia?
3. ¿Considera usted que en la entidad se cumple con una favorable gestión de los recursos humanos?
4. ¿Cuáles son las causas y condiciones que puedan provocar afectaciones o inestabilidad en la gestión de los recursos humanos?

## Anexo # 2

Somos estudiantes de 6to año de la carrera de Estudios Socioculturales y estamos realizando una investigación sobre los factores que propician la fluctuación laboral en la empresa Ernesto Che Guevara del municipio Moa. Por la importancia que reviste el tema para la gestión de los recursos humanos de la entidad. Para que la misma logre dar solución al problema planteado, se precisa de su contribución. Por tal motivo le pedimos que responda con sinceridad las interrogantes que se relacionan a continuación.

De antemano le agradecemos su cooperación.

1. ¿Te sientes útil en la empresa?

Si----- No-----

2. ¿Sientes que lo que haces agrega valor a tu trabajo y a la organización?

Si----- No----- A veces-----

3. ¿Cuándo fue la última vez que alguno de tus jefes te hizo un reconocimiento?

-----menos de 1 año

-----entre 1-5 años

-----entre 5-10 años

---

4. En algún momento de su vida laboral ha tenido intención de trasladarse de empresa.

Si\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_

En caso de ser positiva su respuesta, diga con tres elementos los motivos de su decisión.

### Anexo # 3

Somos estudiantes de 6to año de la carrera de Estudios Socioculturales y estamos realizando una investigación sobre los factores que propician la fluctuación laboral en la empresa Ernesto Che Guevara del municipio Moa. Por la importancia que reviste el tema para la gestión de los recursos humanos de la entidad. Para que la misma logre dar solución al problema planteado, se precisa de su contribución. Por tal motivo le pedimos que responda con sinceridad las interrogantes que se relacionan a continuación.

De antemano le agradecemos su cooperación.

1- ¿Cuántos tiempo lleva usted trabajando en la empresa?

\_\_\_ 5 años

\_\_\_ 5 a 15 años

\_\_\_ 15 a 30 años

\_\_\_ + 30 años

2- ¿Qué labor desempeña?

\_\_\_ Dirigente

\_\_\_ Técnico

\_\_\_ Obrero

\_\_\_ Administrativo

\_\_\_ Servicio

3- ¿Se siente satisfecho trabajando en esta entidad?

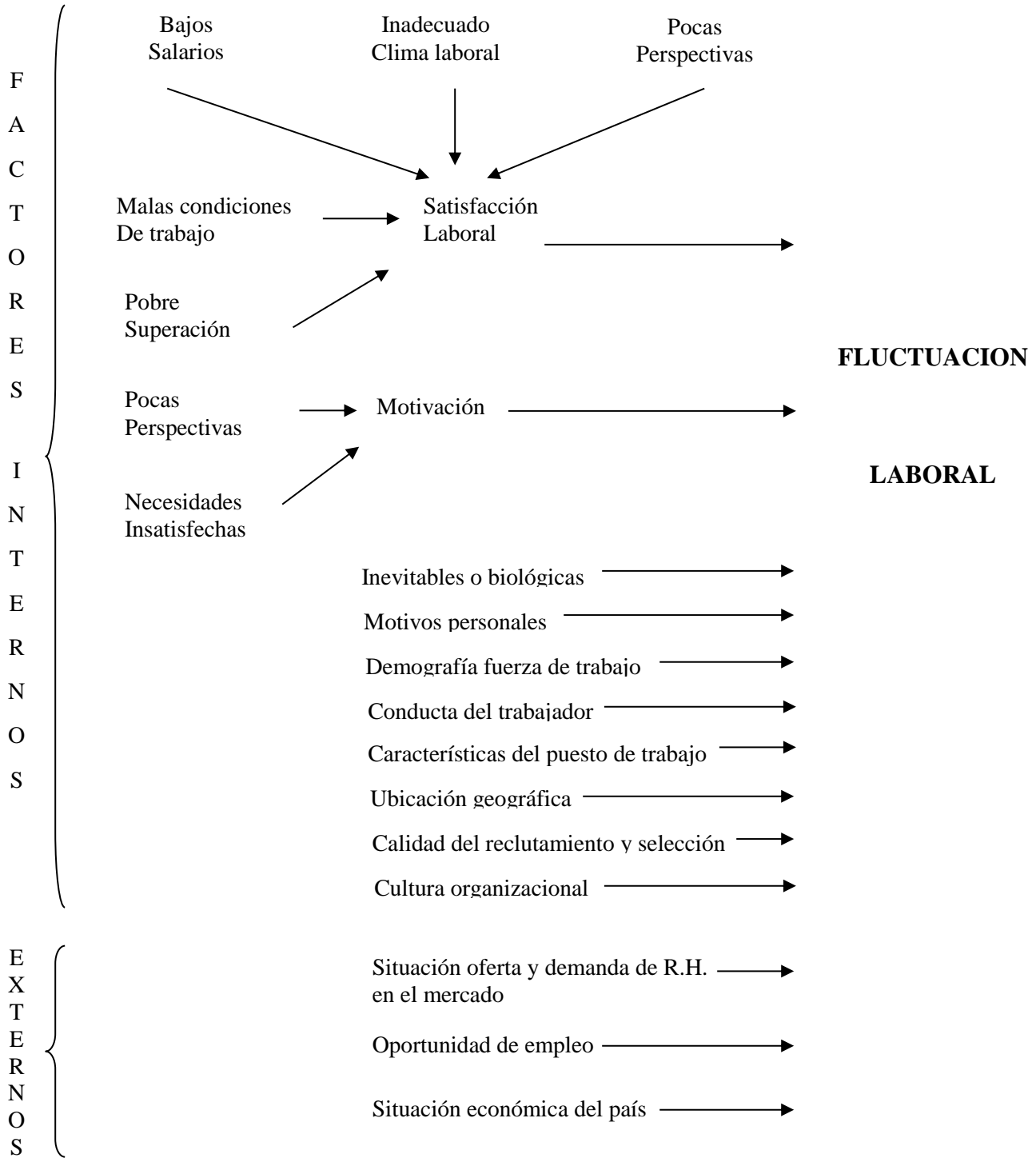
\_\_\_ Si            \_\_\_ No

a) Si su respuesta es negativa, argumente con 4 elementos.

4- Si tuviera la posibilidad de trabajar en otro lugar ¿qué entidad elegiría? ¿Por qué?

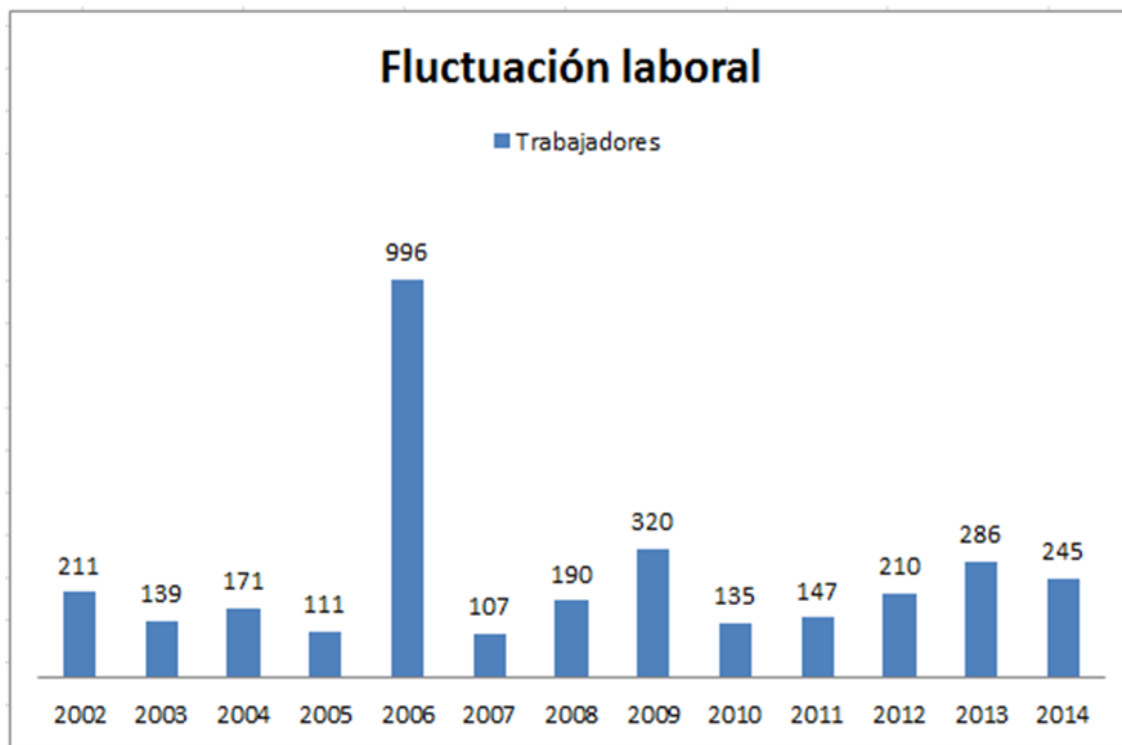
**ANEXO # 4**

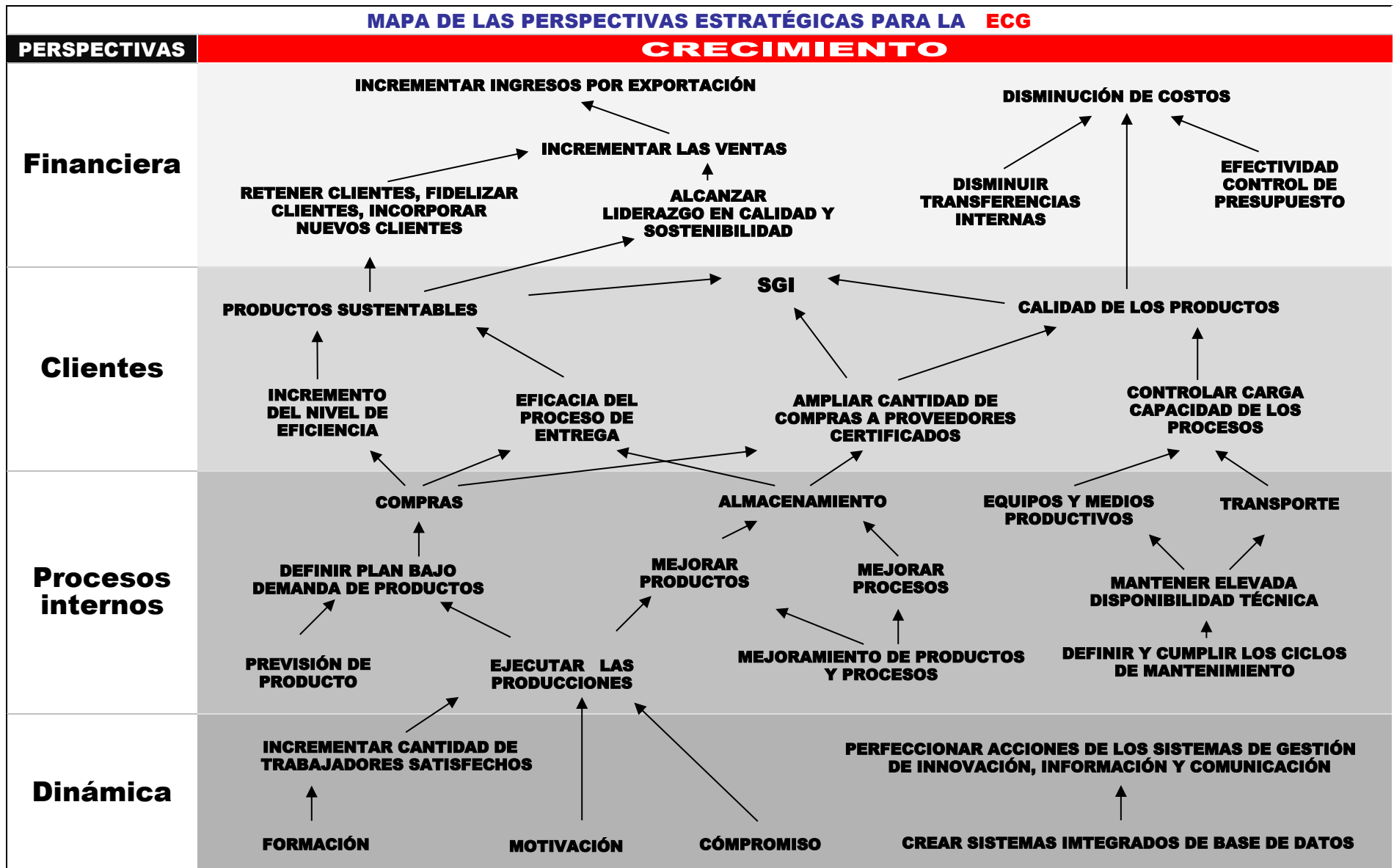
**CAUSAS DE LA FLUCTUACION LABORAL**



## ANEXO # 5

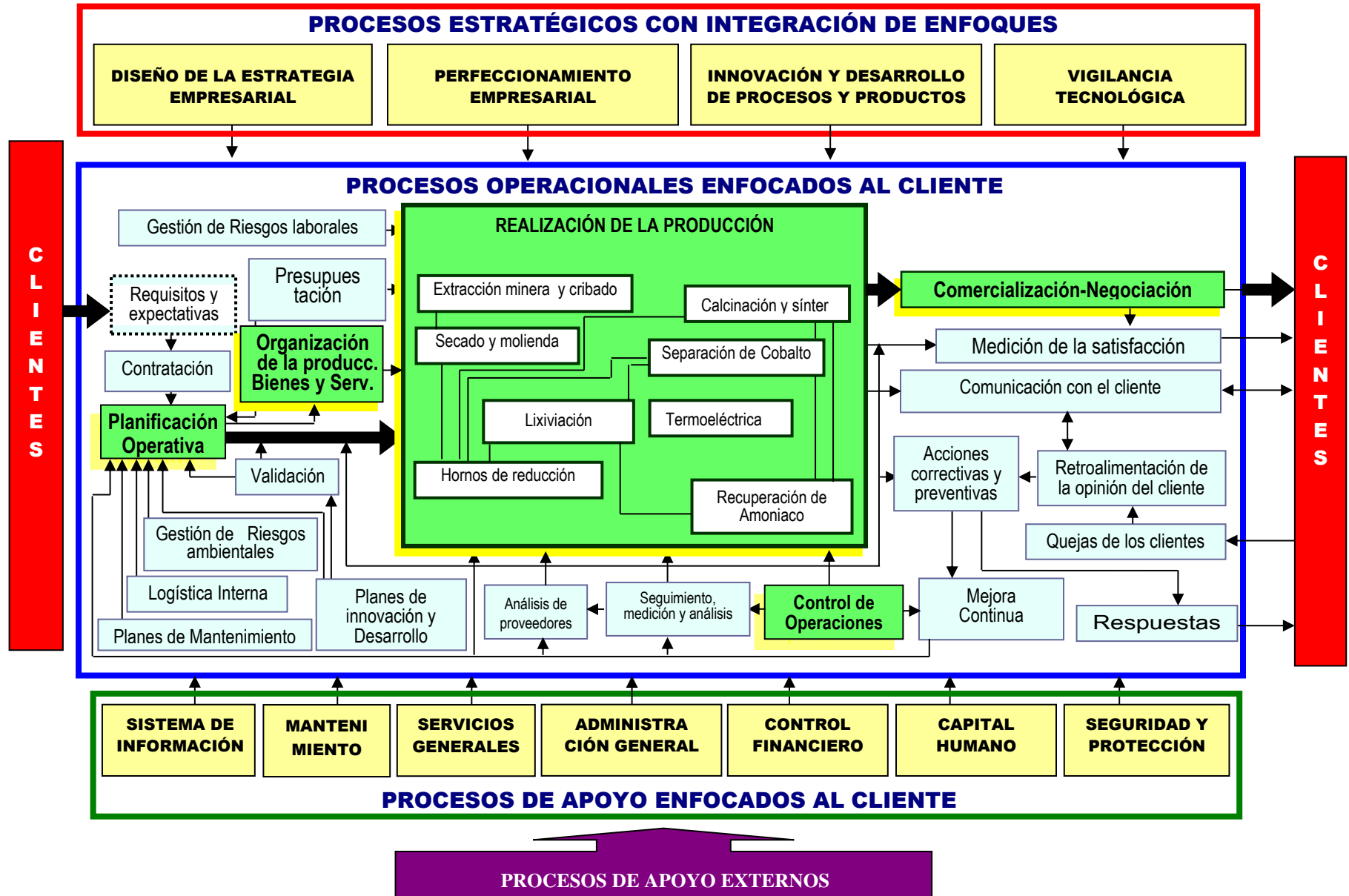
### Comportamiento de la fluctuación Laboral en la empresa en el período 2004-2014





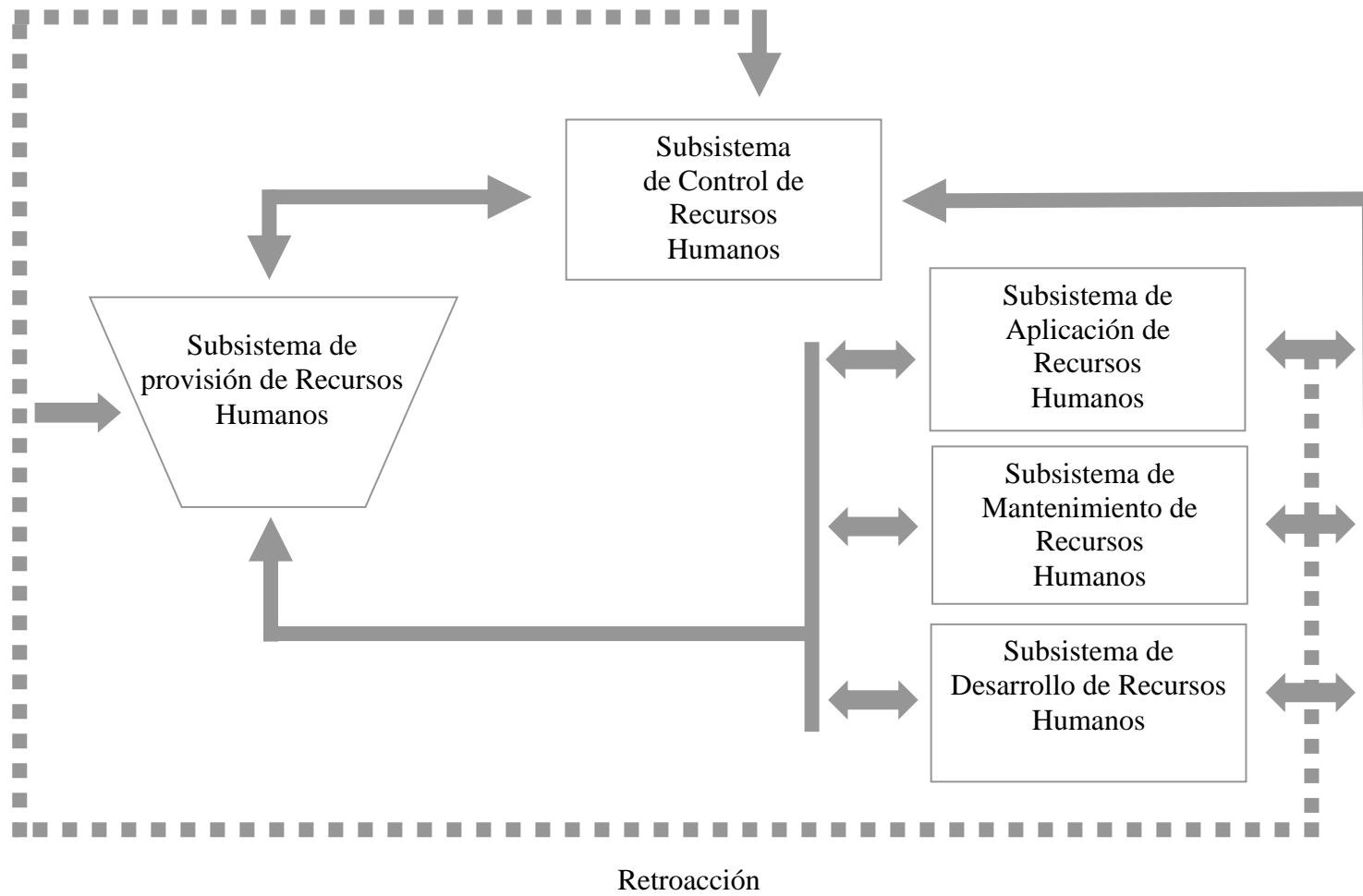
ANEXO # 7

Mapa de Procesos del Sistema de Dirección y de Gestión Empresarial para *ECG*



Anexo # 8

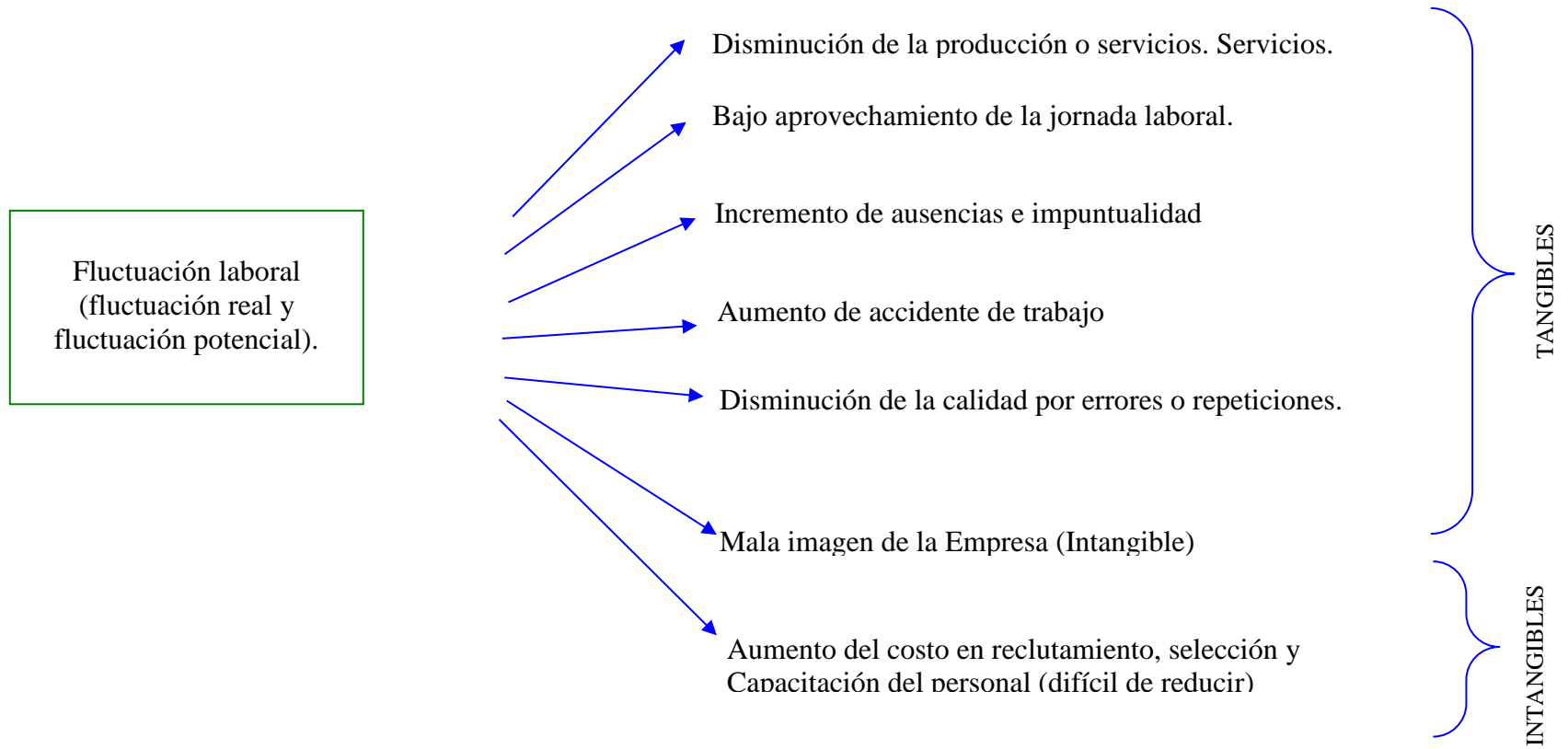
EL SISTEMA DE ARH Y SUS SUBSISTEMAS SEGÚN CHIAVENATO (1994).





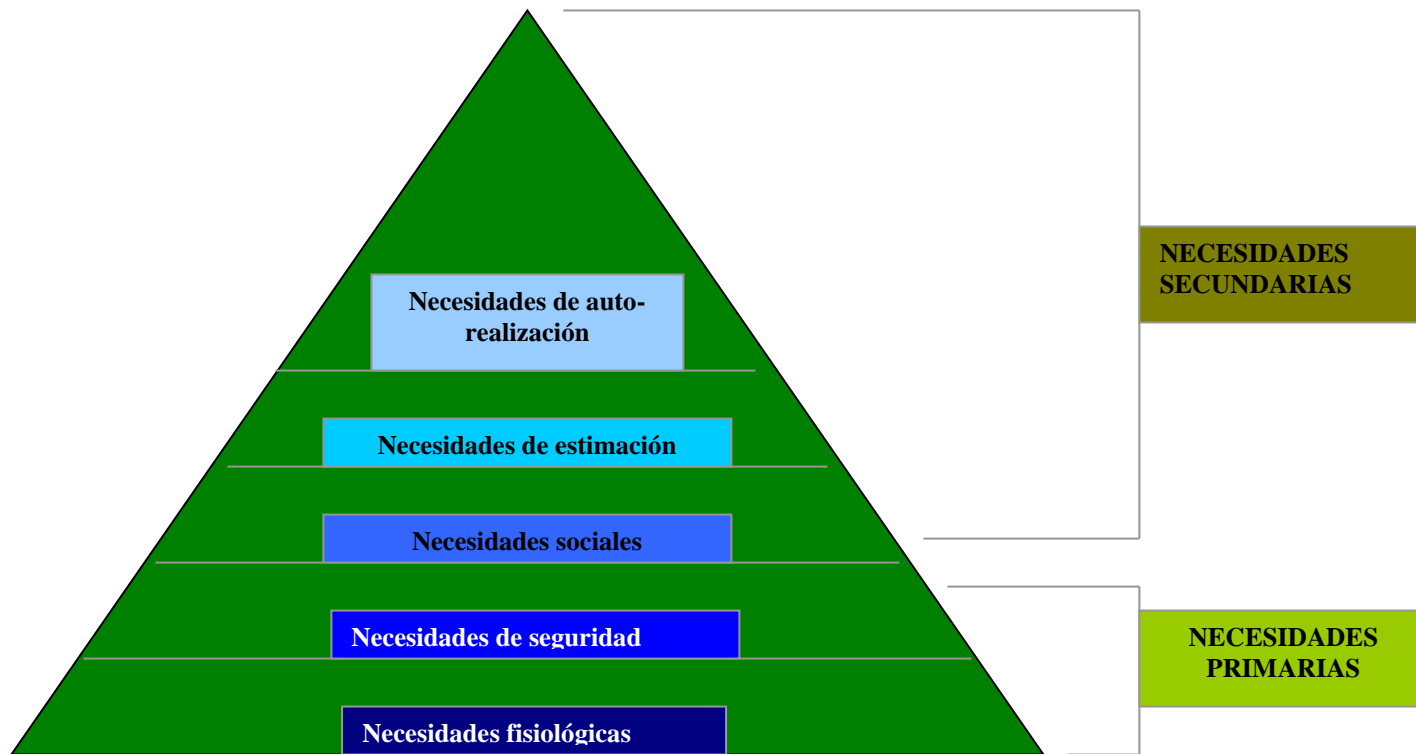
## ANEXO # 9

### EFFECTOS NEGATIVOS DE LA FLUCTUACIÓN LABORAL.



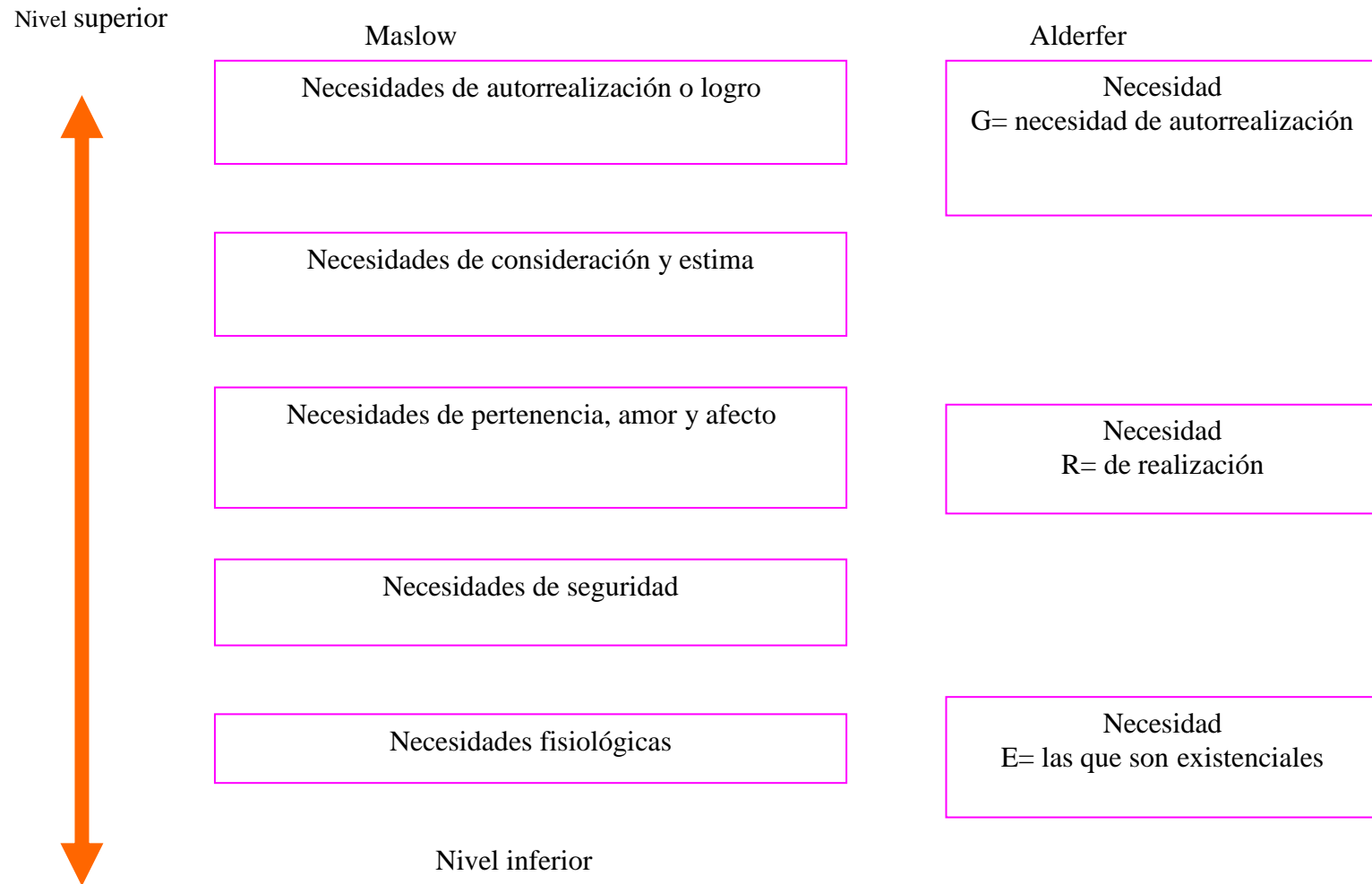
## ANEXO # 10

### TEORÍA DE LAS NECESIDADES DE MASLOW.



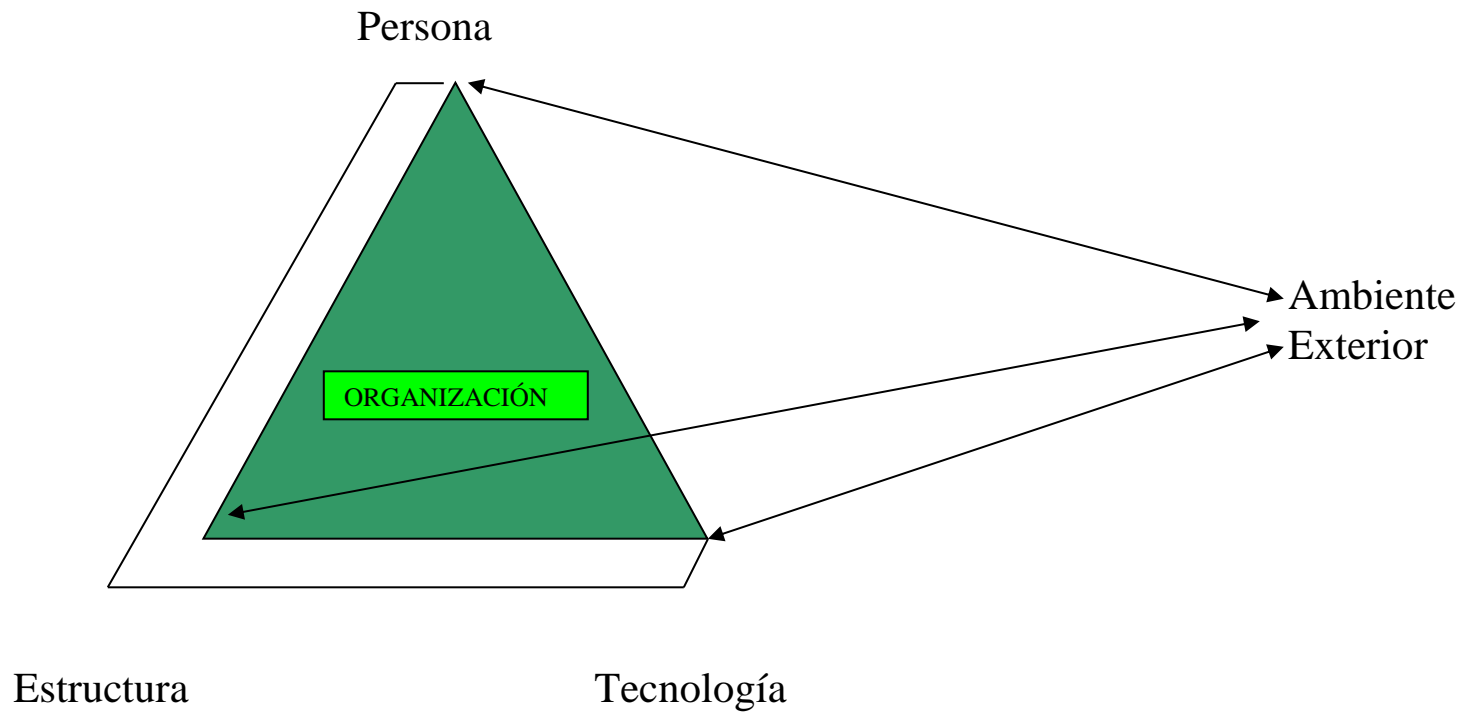
## ANEXO # 11

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



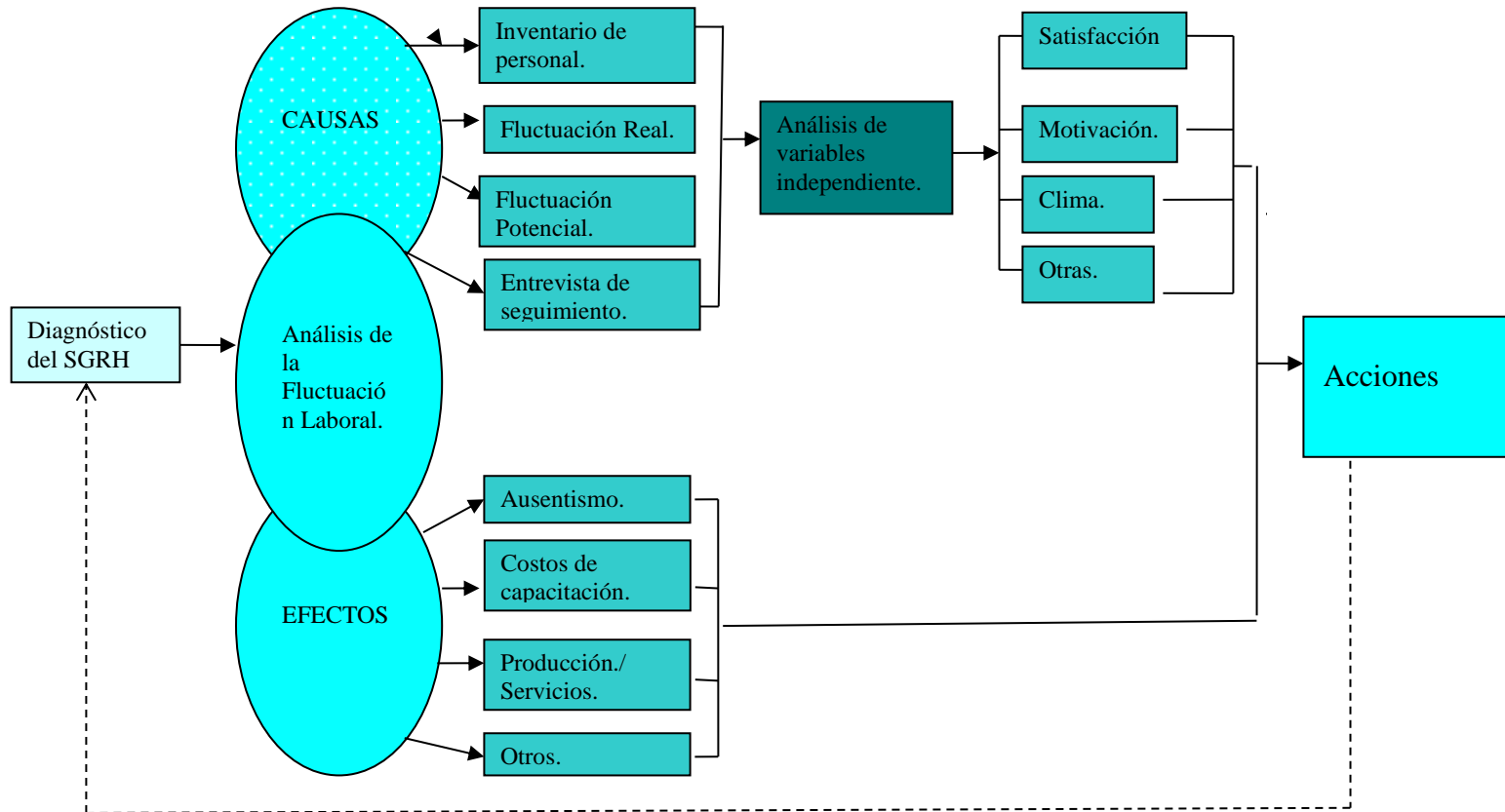
## ANEXO # 12

### ELEMENTOS CLAVES DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL.



## ANEXO 13

### MODELO PROPUESTO PARA EL ANALISIS DE LA FLUCTUACION LABORAL



**ANEXO # 14**  
**PIRÁMIDE DE EDADES.**

