



## RESULTADOS DEL DIAGNÓSTICO DE LA FLUCTUACIÓN LABORAL EN LAS UNIDADES EMPRESARIALES DE BASE (UEB) CRÍTICAS DE LAS EMPRESAS AZUCARERAS HOLGUIN Y CAMAGUEY

**MSc. Heriberto Domínguez Salazar**

Centro Nacional de Capacitación Azucarera (CNCA) Filia Las Tunas

E-mail [heriberto.salazar@cncalt.azcuba.cu](mailto:heriberto.salazar@cncalt.azcuba.cu)

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Heriberto Domínguez Salazar (2017): "Resultados del diagnóstico de la fluctuación laboral en las unidades empresariales de base (UEB) críticas de las empresas azucareras Holguin y Camaguey", Revista Caribeña de Ciencias Sociales (junio 2017). En línea:

<http://www.eumed.net/rev/caribe/2017/06/azucareras-holguin-camaguey.html>

### RESUMEN

En el mes de junio de 2016, atendiendo a las necesidades del sector, se realizó una encuesta en las unidades empresariales de base central azucarero (UEB CA) y unidades empresariales de base atención a productores agropecuario (UEB APA), pertenecientes al Loynaz Hechavarría en la provincia Holguín y a la UEB CA Argentina en Camagüey, con el objetivo de identificar y describir las posibles causas que están incidiendo en la fluctuación laboral desde el punto de vista de la motivación laboral y la satisfacción de los trabajador en cada uno de sus centro de trabajo. Para este estudio se tuvieron en cuenta las variables de satisfacción, motivación laboral y condiciones de trabajo. La aplicación de esta encuesta tiene gran importancia ya que con anterioridad nunca se habían se habían realizado estudios de fluctuación. Los resultados obtenidos pueden constituir un significativo paso en el desarrollo futuro de estas entidades.

**Palabras claves:** fluctuación laboral, encuesta, variables

### SUMARY

In June 2016, a survey was carried out in the central sugar-based business units (UEB CA) and agricultural business units (UEB APA), belonging to Loynaz Hechavarría in Holguin province and UEB CA Argentina in Camagüey, in response to the needs of the sugar sector, with the objective of identifying and describing the possible causes that are affecting the labor fluctuation from the point of view of labor motivation and worker satisfaction in each of its centers work. For this study, were taken the variables of satisfaction, labor motivation and working conditions. This application has a great importance as there had never been any fluctuation studies before. The results obtained can constitute a significant step in the future development of these entities.

**Keywords:** labor fluctuation, survey, variables

## **INTRODUCCIÓN**

Las relaciones en el ámbito laboral pueden y deben ser fuentes de satisfacción y promoción de la personalidad, expresiones máximas de un estado de salud adecuado que considera como condición indispensable la óptima capacidad física y psíquica. Sin embargo también puede convertirse en un factor nocivo al desarrollo biológico, personal y social. **(OMS/OPS, 2000)**

Según **Arias (1990)**, las personas pasan la mayor parte de su tiempo viviendo y trabajando dentro de las organizaciones; mientras más industrializada es la sociedad, más numerosas y complejas se vuelven las organizaciones. Éstas tienen un fuerte y duradero impacto sobre las vidas y sobre la calidad de vida de los individuos, pues las personas nacen, crecen, son educadas, trabajan y se divierten dentro de organizaciones.

La fluctuación de las personas, que también se conoce por términos como fluctuación del personal, inestabilidad laboral, movilidad de personal, y otros similares, se relaciona por lo general al movimiento de altas y bajas que ocurren en una fuerza laboral que está o no motivada o insatisfecha con una organización. **(García, 1985)**.

La fluctuación de personal implica la incorporación de nuevos trabajadores quienes pueden traer consigo conocimientos, experiencias e ideas de utilidad, así como criterios y opiniones diferentes, si los trabajadores nuevos vienen ya con una buena formación y calificación.

Por indicaciones de la Dirección de Capital Humano del Grupo Empresarial AZCUBA, debido a los altos índices de fluctuación laboral que inciden de manera relevante dentro del funcionamiento de un grupo de UEB, se orienta la realización de un diagnóstico que refleje la situación existente, en tal sentido la dirección del Centro Nacional de Capacitación Azucarera (CNCA) Filial Las Tunas efectuó el diagnóstico de la fluctuación en tres (3) UEB consideradas críticas. Estos diagnósticos resultan importantes por el hecho de que no se han realizado estudios de fluctuación precedentes y los resultados alcanzados pueden representar un significativo paso en el desarrollo de esas instituciones y en la formulación de medidas o estrategias para enfrentar la fluctuación que les afecta.

El diagnóstico se realizó con el **objetivo** de identificar las posibles causas o elementos que están asociados a la categoría laboral "fluctuación potencial" en las UEB objetos de diagnóstico; así como describir aquellos elementos que han sido percibidos y asociados a la permanencia laboral vistos desde la motivación y la satisfacción de los trabajadores en cada uno de sus centros de trabajo.

## **DESARROLLO**

Los estudios de la fluctuación potencial arrojan elementos para la proyección del trabajo perspectivo sobre los recursos humanos y muestran muchas modificaciones que deberán introducirse en los procesos de contratación, los sistemas de estímulos material y moral, las actividades de capacitación y orientación profesional y en otras actividades directamente conectadas al factor humano de la actividad productiva.

Existen dos tipos de fluctuación, la potencial y la real: A diferencia de la **fluctuación real**, en la cual el trabajador toma la decisión de dejar o abandonar el empleo, en la **fluctuación potencial** la decisión se encuentra incubándose o retenida, y se mantiene en un estado latente pudiendo llevarse a efecto por la acción de cualquier factor precipitante, como puede ser una medida que incremente el descontento del trabajador o una información acerca de una posibilidad de empleo en otro lugar.

Para la realización del trabajo se creó un grupo multidisciplinario integrado por los profesores metodólogos del CNCA Filial Las Tunas, especialistas del área de capacitación, encabezados por la Dirección General del centro, para acometer la tarea se realizó primeramente el estudio de todos los aspectos contenidos en la guía y de todas las posibles interrogantes que pudieran ser consideradas al respecto.

Se valoró la conveniencia de organizar el trabajo en cada una de las UEB seleccionadas como críticas en la pasada zafra, para ello se reunirían a todas las personas participantes en la misma, entre ellos cuadros, reservas y una representación de los trabajadores. La aplicación de la muestra trajo consigo los resultados que a continuación referimos.

Un aspecto positivo que tiene la Fluctuación de Personal es que esto es un indicador para la dirección de que “algo anda mal”.

Por su parte entre los aspectos negativos de la Fluctuación de Personal, se pueden relacionar los siguientes:

- **Mala imagen pública de la empresa:** se manifiestan opiniones negativas de la entidad a sus colegas, amigos, familiares y vecinos, lo cual podrá incidir en la formación de una mala imagen pública de la empresa.
- **Daños a las relaciones sociales en el colectivo:** con la entrada y salida continuas de personal se afecta la armonía e integración social entre los miembros del colectivo, el sentido de identificación y pertenencia, resultan afectadas las relaciones de apoyo mutuo y colaboración necesarias para la actividad laboral, así como aún más la propia estabilidad del colectivo.
- **Afectaciones al trabajador y su familia:** la fluctuación puede actuar como un factor desestabilizador a causa de la necesidad que crea de adaptación a nuevas circunstancias, como disminución de ingresos, distintas condiciones y exigencias de empleo, pérdida de viejos lazos afectivos, nuevas vías de transportación, etc., y crear distintas tensiones para el trabajador que cambia de trabajo y para sus allegados.
- **Dificultades en el trabajo político- educativo:** allí donde las bajas son constantes se confrontan dificultades en el trabajo político-educativo, pues las tareas de las Organizaciones político-sociales se ven afectadas y resulta imposible realizar una actividad formativa con la masa trabajadora de manera estable y continuada.

El diagnóstico temprano de la fluctuación potencial resulta un elemento básico para la disminución a corto plazo y a largo plazo de los niveles de fluctuación real. Por tanto, las administraciones que instrumentan preventivamente su estudio, dan muestras de concepciones y métodos más avanzados y efectivos de dirección.

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, y es por ello que el estudio de la fluctuación de personal es de gran importancia

debido a la dinámica y envergadura de sus diversas causas, implicando en el mismo a la economía nacional, los distintos sectores y ramas económicas, las empresas y al propio trabajador.

Gran parte de las bajas que se producen por iniciativa del trabajador tienen mucho que ver con las valoraciones y actitudes que él se forma de su centro de trabajo, con el hecho de que llegue a considerar como insatisfactorias las condiciones que se le ofrecen, de acuerdo con sus propias exigencias e intereses personales. En qué medida encuentra el trabajador cubiertas o satisfechas las motivaciones y deseos propios en las condiciones y posibilidades existentes en la Organización Laboral, es algo que va a determinar en buena medida sus decisiones respecto a permanecer o abandonar la misma, lo cual resulta de vital interés para la toma de decisiones y el cambio que deben asumir las direcciones de empresas o entidades laborales.

Para ello un grupo de **Variables** que fueron analizadas a partir de las encuestas, entrevistas y guías de observación aplicadas al personal de dichas entidades azucareras en ambos territorios:

- **Satisfacción Laboral:** Sentimiento o relación positiva del trabajador hacia el trabajo que realiza. Está directamente relacionado o depende de la seguridad, condiciones de trabajo, reconocimiento, conocimientos, participación, relaciones, compromiso, confianza, comunicación y perspectivas futuras en el trabajo.
- **Motivación Laboral:** Impulso o deseo de desempeñarse en un puesto o funciones de trabajo. Está directamente asociada a la satisfacción de necesidades individuales en el entorno de trabajo a partir del propio desempeño o de las relaciones que este implique.
- **Condiciones de trabajo:** Aquellas condiciones del ambiente físico de trabajo que le permiten o dificultan al trabajador desempeñar correctamente su actividad laboral: iluminación, temperatura, ruido, horario, turnos, oportunidad de progreso, estilos de dirección, capacitación y formación, sistema de estimulación, remuneración e incentivos, comunicación, liderazgo, organización laboral, toma de decisiones, cambio organizacional, entre otras. Ellas deben permitir que el trabajador logre la reposición de sus fuerzas durante el transcurso de la jornada laboral.

## **Resultados de los diagnósticos realizados en cada una de las UEB de la provincia**

### **Holguín:**

Se encuestaron 130 trabajadores entre las dos (2) UEB, resultando un grupo de muestra significativo. Después de aplicado el diagnóstico de fluctuación en las UEB CA y APA Loynaz Hechavarría de la provincia, se pudo constatar que los resultados alcanzados fueron de un 66,3 %, como valor de Fluctuación Potencial medio, agrupando los ítems de la encuesta aplicada en las variables que se muestran a continuación:

Los resultados del diagnóstico de la UEB CA Loynaz Hechavarría, arrojaron que el nivel de **fluctuación potencial** que se alcanza en esta UEB de 73,9% clasifica. Como fluctuación intermedia, muy cerca del valor mínimo de fluctuación alta. Estos resultados se dan principalmente y de forma general porque no están definidos con claridad los objetivos y responsabilidades de los puestos limitando así que los trabajadores tengan claridad sobre lo que se espera de ellos, poca disposición de los trabajadores a ayudarse entre ellos para completar tareas, mala organización del trabajo, se percibe que no se pueden poner en juego

y desarrollar las habilidades individuales, los directivos y jefes muestran problemas en cuanto al dominio técnico y conocimiento de sus funciones, toman decisiones sin la participación de los trabajadores del centro y área y no hacen todos los esfuerzos por mantener una información oportuna a los trabajadores sobre los asuntos que les afectan e interesan, entre ellos el desempeño y los resultados alcanzados como así como los progresos de la institución.

Por otra parte los encuestados reflejan una valoración no positiva sobre el trato que reciben independientemente del cargo que ocupan, sobre el conocimiento claro y transparente de las políticas y normas de personal de la institución y también en relación con las oportunidades de recibir capacitación que contribuya a su desarrollo humano.

El nombre y prestigio del centro no resulta un aspecto gratificante para los encuestados que manifiestan insatisfacción con su centro laboral.

Dentro de los **elementos de mayor motivación** para el colectivo laboral destacan las posibilidades de aprender habilidades y obtener capacidades y conocimientos importantes que podrían usar en otras áreas de su vida y en el futuro, la positiva valoración del trabajo que realizan para el desarrollo como personas y considerar agradable e interesante lo que hacen, aspectos todos que constituyen fortalezas de la institución

Como **elementos negativos mediadores o facilitadores de la fluctuación potencial** a partir de la percepción y criterio de los obreros figuran en primer lugar la falta de beneficios y recompensa suficiente al trabajo que realizan, el incumplimiento de muchos de los acuerdos que se toman, la falta de información sobre las dificultades que surgen en el centro, inadecuadas condiciones laborales como ventilación, iluminación, ruido, etc, la falta de interés real por las ideas y opiniones de los trabajadores y que todo se tiene que aprender por si mismos. Estamos en presencia de varias debilidades de la institución en materia de **fluctuación potencial**.

Por su parte los resultados del diagnostico de la UEB APA Loynaz Hechavarría, señalan que el nivel de **fluctuación potencial** que se alcanza en esta UEB de **58,7%** clasifica como fluctuación baja, identificándose por los encuestados aspectos con valores muy superiores entre los que señalan de forma general principalmente que no están definidos con claridad los objetivos y responsabilidades de los puestos limitando así que los trabajadores tengan claridad sobre lo que se espera de ellos, se percibe que no se pueden poner en juego y desarrollar las habilidades individuales, mala organización del trabajo y problemas con la adaptación a las condiciones del medio laboral del centro.

Dentro de los **elementos de mayor motivación** para el colectivo laboral destacan las posibilidades de aprender habilidades y obtener capacidades y conocimientos importantes que podrían usar en otras áreas de su vida y en el futuro, la positiva valoración del trabajo que realizan para el desarrollo como personas, la satisfacción que sienten al trabajar y considerar agradable e interesante lo que hacen. Todos estos elementos constituyen fortalezas de la institución ante la **fluctuación potencial**

Como **elementos negativos mediadores o facilitadores de la fluctuación potencial** a partir de la percepción y criterio de los obreros figuran en primer lugar la lentitud en la solución de los problemas o su no solución, la búsqueda de personas de fuera para buenos

trabajos en vez de hacerlo con los del centro, la falta de beneficios y recompensa suficiente al trabajo que realizan y al esfuerzo que hacen, el incumplimiento de muchos de los acuerdos que se toman, inadecuadas condiciones laborales como ventilación, iluminación, ruido, etc, y en menor medida, la necesidad de incrementar el contacto entre jefes y trabajadores para mayor atención a sus sugerencias y propuestas de mejoras, que constituyen todos ellos debilidades de la institución en el contexto del análisis de la fluctuación potencia.

**En el caso de la UEB de la provincia Camagüey, solamente se aplicó se aplicó la encuesta a la UEB CA Argentina, donde se encuestaron 85 trabajadores, muestra representativa del 50% del total y se pudo constatar que los resultados alcanzados fueron de un 61,6 %, como valor de Fluctuación Potencial medio, agrupando los ítems de la encuesta aplicada en las variables que se muestran a continuación.**

**Los resultados del diagnostico de la UEB CA Argentina de la provincia de Camagüey, muestran que el nivel de fluctuación potencial** que se alcanza en esta UEB de **61,6%** clasifica como fluctuación intermedia, muy cerca del valor máximo de fluctuación baja. Estos resultados se dan en lo fundamental de forma general porque no están definidos con claridad los objetivos y responsabilidades de los puestos limitando así que los trabajadores tengan claridad sobre lo que se espera de ellos, se percibe que no se pueden poner en juego y desarrollar las habilidades individuales poca disposición de los trabajadores a ayudarse entre ellos para completar tareas, mala organización del trabajo, dificultades de adaptación a las condiciones que ofrece el medio laboral del centro y no se ve como gratificante el nombre y prestigio de dicho centro. En menor medida se señalan las oportunidades de capacitación para el desarrollo integral de habilidades y el desarrollo humano

Como **elementos de mayor motivación** para el colectivo laboral destacan las posibilidades de aprender habilidades y obtener capacidades y conocimientos importantes que podrían usar en otras áreas de su vida y en el futuro, considerar agradable e interesante lo que hacen, la positiva valoración del trabajo que realizan para el desarrollo como personas y la satisfacción que sienten al trabajar, aspectos todos los cuales pueden considerarse fortalezas de la institución

Destacan como **elementos negativos mediadores o facilitadores de la fluctuación potencial** a partir de la percepción y criterio de los obreros en primer lugar la falta de beneficios y recompensa suficiente al trabajo que realizan y al esfuerzo que hacen, las inadecuadas condiciones laborales como ventilación, iluminación, ruido, etc, considerar que en otros centros encontrarán un mejor trato a los trabajadores, incumplimiento de muchos de los acuerdos que se toman, lentitud en la solución de los problemas o su no solución, la prolongada jornada de trabajo que traer agotamiento físico y mental, la búsqueda de personas de fuera para buenos trabajos en vez de hacerlo con los del centro y estamos en presencia de un grupo de debilidades de la institución en materia de **fluctuación potencial**

## **CONCLUSIONES**

Existen problemas de fluctuación de personal en las tres UEB diagnosticadas, los aspectos de mayor incidencia son: Ambiente laboral, la Remuneración y la Interacción con el jefe inmediato

## **BIBLIOGRAFÍA.**

1. Arias Galicia, F. (1990): Administración de Recursos Humanos. Editorial Trillas. México.
2. Casales, J. C. y col. Clima organizacional y fluctuación laboral en una institución financiera. Revistas de Psicología Vol. 17. No. 3.2000
3. De la Torre Batista, Y. (2003). Un Acercamiento a la Motivación Laboral, en la Cuba de Hoy. En Revista trimestral *Ciencias Holguín*, Año IX, Enero-marzo, 2003
4. Fundamentos teóricos relacionados con la fluctuación laboral de las organizaciones. En <http://www.monografias.com/trabajo>
5. García Sehweret, P. (1985): La Fluctuación del personal en la empresa. Editorial de Ciencias Sociales. La Habana.
6. González Consuegra, O. Paliativos a la fluctuación laboral. En <http://www.vanguardia.cu/>
7. La fluctuación laboral como efecto de pérdida potencial. En <http://bligoo.es>
8. La fluctuación laboral en las entidades. En <http://capitalhumano.cubava.cu/2015/05/05/>
9. OMS/OPS (2000): Estrategia de promoción de la salud en los lugares de trabajo de América Latina y el Caribe.
10. Torriente Jackson, M. y Y. Fernández Lasso. Causas de la fluctuación laboral en la Empresa Constructora de Obras para el turismo (ECOT) Cayo Santa María. En <http://dspace.uclv.edu.cu>