



## ANÁLISIS DE LA FLUCTUACIÓN LABORAL EN UNA COMERCIALIZADORA MAYORISTA

### ANALYSIS OF WORK FLUCTUATION IN A WHOLESALE ENTERPRISE

**Pedro Manuel Zayas Agüero**

Dr. en Ciencias Psicológicas  
Universidad de Holguín  
CEGEM  
pzayas@uho.hlg.cu

**Josué Zayas Feria**

Licenciado en Economía  
Master en Administración

Rafael Antonio Báez Santana  
Ing Industrial.

Master en Gestión de Recursos Humanos

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Pedro Manuel Zayas Agüero y Josué Zayas Feria (2018): "Análisis de la fluctuación laboral en una comercializadora mayorista.", Revista Caribeña de Ciencias Sociales (enero 2018). En línea:

<http://www.eumed.net/rev/caribe/2018/01/fluctuacion-laboral.html>

### RESUMEN

En un mundo donde lo único estable es el cambio, el factor humano dentro de la organización ha sido considerado como su principal fuente de ventaja competitiva. Retener a los empleados que realizan el mayor aporte es de vital importancia para la organización ya que la partida de estos implicaría incurrir en una serie de costos no todos susceptibles de traducción monetaria. El presente trabajo se realizó en la comercializadora mayorista con el objetivo de analizar las causas de la fluctuación laboral en dicha entidad y diseñar estrategias que logren la estabilidad laboral. Para su realización se utilizaron métodos teóricos y empíricos. La investigación mostró que los motivos fundamentales de las bajas son laborales. Se conoció que los puestos de Manipulador despachador A de medicamentos y Agente de seguridad y protección son los que más rotan. Se constató además la existencia de altos índices de fluctuación real y potencial. Una vez concluido el diagnóstico y determinadas las causas que generan la fluctuación en la organización se trazaron un conjunto de estrategias y recomendaciones para su reducción.

## ABSTRACT

In a world where change is the only thing stable, the human factor within the organization has been considered as the main source of competitive advantage. Retaining employees who perform the main contribution is of major importance to the organization since their relinquishment would imply a number of costs not all susceptible to monetary translation. This work was carried out in a wholesale enterprise with the objective of analyzing the causes of the labor fluctuation and designing strategies that achieve the labor stability. Theoretical and empirical methods were used. The research showed that the main reasons for resigning were working reasons. It was determined that the positions of manipulator-dispatcher and security agent are the ones that fluctuate the most. It was also proved the existence of high rates of real and potential fluctuation. Once the diagnosis was finished and the causes that generated fluctuation in the organization were determined, a set of strategies and recommendations for its reduction were drawn up.

## Introducción

En el mundo empresarial actual cada vez se reconoce más la importante labor que desempeña el hombre en la empresa, ya que es este el que aporta la parte creativa a esta. De ahí la gran importancia que reviste la gestión de capital humano, la cual debe proporcionar las capacidades humanas requeridas así como el incremento de sus potencialidades con vista a lograr el óptimo desempeño de la organización.

Uno de los factores que influyen negativamente en el antes mencionado desempeño de la organización es la fluctuación laboral. Está en niveles no controlados atenta contra los índices de productividad y de eficiencia de las instituciones e inevitablemente provocará que se incurra en una serie de costos que no siempre pueden ser contabilizados.

Este estudio versa sobre la fluctuación laboral en una Comercializadora y distribuidora mayorista. La dirección de esta, consciente del efecto negativo que la fluctuación provoca, manifestó interés en que se realice un estudio de fluctuación laboral debido a que, a pesar de ser esta una empresa con sistemas de estimulación al trabajo en divisas y moneda nacional, buenas condiciones para el desarrollo del trabajo y otros beneficios tales como alimentación, aseo, transporte y vestuario; existe un elevado número de bajas, lo cual está influyendo negativamente en el desarrollo de los servicios, constituyendo esta la situación problemática.

Lo cual nos lleva a preguntarnos ¿Cuáles son las causas de la fluctuación laboral en esta entidad?

La “rotación del personal”, “inestabilidad laboral”, “movilidad del personal” y la “fluctuación de personal o laboral” apuntan en la misma dirección, no obstante existen especialistas que dan distintas acepciones a esos términos. En este trabajo no se hará esta distinción, así que se tratará como fluctuación laboral.

Para Pablo García Schwerert (1985:5) la fluctuación de personal es “el conjunto de movimientos de entrada y salida definitivas que se producen entre los trabajadores miembros de la empresa, en un período dado”

La fluctuación de personal puede ser **voluntaria** y se refiere a cuando la persona decide marcharse de la empresa o **involuntaria** cuando es la empresa quien decide despedir al empleado por la razón que sea, y lo cual suele ser un indicio de ineficiencias en el proceso de selección de personal.

Puede ser real o potencial. La fluctuación real se refiere a las salidas hechas efectivas y para su medición se utilizan los registros de personal existentes en la organización. Según Cuesta (1999), la fluctuación potencial o intención de abandono está relacionada con el deseo latente del trabajador de marcharse, el cual no se ha hecho efectivo por no haber encontrado el empleo que reúna los requisitos que está buscando y que se corresponda con las expectativas que tiene. A esto se deben añadir las posibilidades de encontrar un empleo, o sea, no solo depende del deseo de marcharse sino también de la oportunidad de encontrar un puesto de trabajo en otra organización.

La eliminación total de la fluctuación no es posible ni deseable ya que esta significaría un estancamiento y envejecimiento de la fuerza laboral. Cuando la fluctuación se encuentra en los

niveles adecuados para lograr el correcto funcionamiento del sistema, a partir de renovar su personal extrayendo del entorno el más valioso, decimos que la misma se encuentra **bajo control de la empresa**. La fluctuación no se encuentra bajo control de la empresa cuando las bajas son solicitadas por el trabajador, lo cual puede convertirse en un gran problema para la empresa máxime si el que decide irse es un trabajador valioso o el puesto vacante resultante es un puesto difícil de cubrir, por su poco atractivo, baja remuneración o cualquier otra razón, lo cual en la mayoría de los casos provocará una inadecuada selección del personal por la falta de opciones, lo que a su vez aumentará la probabilidad de que posteriormente esta persona fluctúe.

Cuando un empleado abandona su puesto, la empresa inevitablemente incurra en una serie de costos asociados al proceso de desvinculación del que abandona la organización y al proceso de selección del reemplazante, pero además, en este trabajador se ha invertido en su formación y capacitación y al marcharse lleva consigo un grupo de conocimientos y saber hacer con los cuales no se contará más. A todo esto hay que añadir un conjunto de relaciones humanas que al romperse el vínculo deteriora el sistema de gestión de la empresa.

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

Varios estudiosos de este tema plantean que altos índices de fluctuación laboral se relacionan con bajos niveles de satisfacción, compromiso organizacional, clima organizacional y motivación, así como la situación del mercado laboral. (March y Simon (1958), Porter y Steers (1973), Mobley (1977), Steers y Mowday (1981), Lambert, Hogan y Barton (2001))

La fluctuación laboral es una variable que puede cuantificarse mediante diferentes expresiones para así conocer los índices de esta en una organización. No existe un índice de fluctuación fijo ideal aplicable de modo general a todas las organizaciones sino que cada empresa debe conocer cual índice de fluctuación es propicio para su situación específica, siendo este el que le permita depurar su personal reteniendo a los empleados que realicen el mayor aporte y reemplazando a los menos aptos, cuyo rendimiento no pueda ser mejorado de forma económicamente viable. No obstante se consideran elevados índices superiores al 15%, García (1985) lo considera adecuado del 4 al 7%.

Las salidas pueden ser por diversas causas. Según García, P. (1985) pueden agrupar de la forma siguiente:

Bajas biológicas o Inevitables: Salidas relacionadas con el término de la vida laboral de las personas (muerte, jubilación e incapacidad para el trabajo)

Bajas socialmente necesarias: Se producen por razones de necesidades sociales y sobre las cuales la empresa no puede o no debe ejercer influencia.

Bajas por motivos personales: Son promovidas por voluntad del trabajador y causadas por la incidencia de factores propios de su vida personal.

Bajas por motivos laborales: Son promovidas por los trabajadores pero por razones como: motivos salariales, afectación de las condiciones ambientales, laborar en tareas no acordes con la calificación poseída 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.

Bajas por decisión de la propia empresa: aquellas donde la decisión es tomada por la empresa y no por el trabajador.

Las salidas que ponen de manifiesto posibles deficiencias en la gestión de los recursos humanos son las relacionadas con los motivos personales y laborales.

Suele decirse que los empleados satisfechos son más productivos, de ahí la importancia de esta para las organizaciones. La insatisfacción laboral propicia actitudes negativas en los trabajadores, tales como negligencia, desatención de sus responsabilidades, apreciación negativa de cualquier medida que tome la empresa, lo que llevará a una baja eficiencia y eficacia, aumento del ausentismo, impuntualidad y de la fluctuación con el consecuente impacto en los niveles productivos de la empresa.

Además, la satisfacción laboral no es solamente importante desde el punto de vista económico, sino también desde una perspectiva de responsabilidad social, ya que los beneficios derivados de la misma impactan de manera positiva en la sociedad, pues esta satisfacción sale del marco laboral del empleado y abarca su entorno de vida.

Zayas (2012:35) define la satisfacción del trabajo como “ el resultado de la valoración cognoscitiva y afectiva, de lo que uno percibe de las características del trabajo y el reflejo de las características del trabajo en su medio”.

En cuanto a las dimensiones para el estudio de la satisfacción laboral existen varios autores que han contribuido en su construcción, no obstante las dimensiones a utilizar para dichos estudios están en las características de la organización que se estudie. En esta investigación se utilizará como dimensiones de la satisfacción laboral: la estructura; la naturaleza y contenido de trabajo; las normas, valores y costumbres; salario y estimulación; condiciones de trabajo; condiciones de bienestar; aspectos socio psicológicos propuestos por Zayas (2013).

Las organizaciones generan un determinado Clima Organizacional, en el cual los directivos tienen una gran responsabilidad. Este es el resultado de la interacción del sistema organizacional con las motivaciones y comportamiento de los miembros de la organización y tiene una gran variedad de consecuencias en el trabajo como la productividad, satisfacción, fluctuación laboral, adaptación.

Definimos el clima organizacional como el ambiente, la atmósfera social y de trabajo que se crea en una organización. Este es un fenómeno dinámico, holístico, sistémico, que reflejan las actitudes integradas, las percepciones, opiniones y valoraciones que hacen las personas del sistema organizacional.

Existen desacuerdos entre autores en cuanto cuales son las dimensiones esenciales del clima organizacional. En este trabajo se concluye que las dimensiones esenciales son las siguientes: imagen, estructura, estándares, atención al hombre, liderazgo, relaciones interpersonales, comunicación, responsabilidad (empowerment), recompensa, desafío, solución de conflictos, cooperación, identidad, involucración con el entorno y superación y desarrollo.

### **METODOLOGÍA**

En el desarrollo de la investigación se utilizan los métodos teóricos y empíricos, tanto cuantitativos como cualitativos. Entre los métodos teóricos a emplear están: análisis y síntesis, histórico – cultural, lógico – abstracto, inductivo – deductivo y sistémico – estructural. Los métodos empíricos que se utilizan son la observación y la experimentación y técnicas como el análisis de documentos, encuestas, escalas, entrevistas, entre otros.

#### **-Población y muestra**

La población y muestra de este estudio, están dados por un muestreo intencional que abarco a las áreas de Almacén y Seguridad y protección física, debido a que el 75% del total de bajas que se registran en la entidad pertenecen a estas áreas. Se trató de encuestar el 100% de la población de estos departamentos, lográndose un 95.6 %.

#### **-Variables del estudio.**

La variable dependiente en este estudio es la fluctuación laboral y las variables independientes son la satisfacción laboral, clima organizacional y los datos personales-socio-demográficos y laborales, dentro de los que están en este estudio la edad, sexo, nivel escolar y la antigüedad.

#### **-Diseño, rediseño y construcción de las escalas, encuestas y guías de entrevistas aplicados para el estudio de la fluctuación laboral.**

En esta fase se realizó el proceso de la construcción, rediseño y/o selección de las escalas de satisfacción laboral, clima organizacional y la encuesta de fluctuación potencial.

Los instrumentos de clima organizacional y satisfacción laboral están contruidos a través de la escala de Rensis Likert. Los ítems están diseñados para el procesamiento numérico por eso se responden en cinco categorías: Totalmente de acuerdo (5), de acuerdo (4), A veces (3), en desacuerdo (2) y totalmente en desacuerdo (1).

#### **-Análisis de fiabilidad y validez de las escalas, encuestas y guías de entrevistas aplicadas para el estudio de la fluctuación laboral.**

La consistencia interna y la fiabilidad de la escala se procesaron a través de la prueba Alfa de Cronbach mediante los paquetes estadísticos de programas para Windows SPSS (versión 20.0). En la escala de Satisfacción del trabajo y Clima organizacional se obtuvo un Alfa de Cronbach de ,873 y ,915 respectivamente, por lo que las escalas pueden ser utilizadas para estos fines.

Para el estudio de la validez de contenido, las escalas y encuesta se presentaron a los expertos donde fueron sometidas a su consideración. Las mismas fueron validadas por los expertos, por lo que los instrumentos elaborados ofrecen validez de contenido.

#### **-Aplicación, recogida y procesamiento de los instrumentos.**

En la aplicación de estos se logró crear un ambiente favorable, donde se les garantizaba el anonimato. En este punto se realizan análisis, para los que se crea una nueva variable general, que no es más que el valor promedio o media. En estos análisis se presentan los resultados de la media y las diferencias entre la variable dependiente y el resto de las variables, para determinar cuáles de ellas están incidiendo negativa o positivamente en los niveles de fluctuación.

#### **-Técnicas estadísticas para procesar la información.**

Para el procesamiento de la información se utilizaron los métodos de expertos, método de trabajo en grupo (tormenta de ideas y dinámica de grupo) y técnicas estadísticas como: Alfa de Cronbach, prueba de t y la prueba de rangos de Wilcoxon a través de SPSS 20.

### **RESULTADOS**

#### **-Análisis de la fluctuación real.**

Con el propósito de valorar la estabilidad de la fuerza de trabajo en la entidad se realizó un examen de la fluctuación real, para lo cual se efectuó un análisis de las bajas en los años 2011, 2012, 2013 y 2014, tomadas de los registros de personal.

Las clasificaciones de las bajas se realizaron según los criterios establecidos. En el año 2011 se registraron el mayor número de bajas con 56, teniendo un gran peso las bajas por decisión de la empresa con 23 y las bajas por motivos laborales con 22. Las bajas en el 2011 fueron superiores en 9, 8 y 11 con relación al 2012, 2013 y 2014 respectivamente. Las mayores diferencias en las bajas entre los años 2012, 2013 y 2014 no están dadas en el total de las mismas en cada año, donde solo existen 2 bajas más en el 2012 que en el 2013 y 1 más en el 2014 que en el 2012, sino en la distribución de estas en las diferentes clasificaciones, existiendo un gran número de bajas por decisión de la empresa en el 2012, más concretamente 19 bajas con tan solo 7 en el 2013 y 6 en el 2014. Lo contrario pasa con las bajas por motivos laborales donde el mayor número de estas se dan en los años 2013 y 2014 con 30 en ambos casos. El resto de las clasificaciones tienen un comportamiento similar, se registraron bajas socialmente necesarias en los años 2011, 2012 y 2014 (1 en cada año). Lo preocupante aquí es el aumento en las bajas por motivos laborales y por motivos personales que se dan del año 2011 al año 2014, ya que estas son bajas que se encuentran fuera del control de la empresa y ponen al relieve o son indicios de la posible existencia de deficiencias en la gestión de personal, pasando a ser de 22 en el año 2011 a 30 en los años 2013 y 2014 las bajas por motivos laborales y de 2 en el 2011 a 8 en el 2014 las bajas por motivos personales.

Los índices generales en los cuatro años muestran niveles altos de fluctuación: 19,63% en el 2011, 16,88% en el 2012, 16,53% en el 2013 y 18,05 para el 2014, muy por encima del índice que según Pablo García es permisible de menos del 7%. Si bien en el 2013 el índice de fluctuación general es el más bajo de los cuatro años, aunque como ya dijimos muy por encima de lo permisible, en este año el índice de fluctuación particular por motivos laborales aumentó con relación a los otros incluidos en nuestro estudio mostrando valores de 39,29% en el 2011; 40,43% en el 2012 hasta llegar al alarmante valor de 66,67% en 2013, pasando a ser de 62,5% en el 2014. Tendiente al aumento, se muestra el índice de fluctuación particular por motivos

personales con resultados de 3,57% en el 2011, 10,64% en el 2012, 13,33% en el 2013 y 16,67% en el 2014. Con el índice de fluctuación particular por decisión de la empresa sucede lo contrario, o sea, la tendencia es a disminuir con el transcurso del tiempo pasando de 42,86% en el 2011; 42,55% en 2012; 15,56% en el 2013 a 12,5% en el 2014. El índice de fluctuación particular de las bajas biológicas o inevitables se comporta de la siguiente manera: 14,29% en el 2011; 6,38% en 2012; 4,44% en el 2013; 6,25% en el 2014. En cuanto al índice de fluctuación particular de las bajas socialmente necesarias no existen variaciones importantes. Señalar como un aspecto relevante el aumento que del año 2011 al 2014 se da en el índice de fluctuación verdadero (8,41% en 2011; 8,62% en 2012; 13,22% en 2013 y 14,29 en el 2014), ya que este es un indicador importante en la evaluación de los niveles de estabilidad de personal.

#### **-Análisis de la fluctuación potencial o intención de abandono.**

La fluctuación potencial o intención de abandono laboral constituye actualmente un tema de creciente preocupación en el mundo del trabajo. Es una actitud que puede causar costos invaluable, pero se puede estudiar y analizar para reducir sus niveles.

Para el estudio de la fluctuación potencial se aplicó una encuesta a 88 trabajadores pertenecientes a los departamentos Almacén y Seguridad y protección física, donde se les preguntó: ¿Si pudiera cambiaría de centro de trabajo? A la cual 44 respondieron afirmativamente.

Al preguntárseles por qué causas abandonarían el centro se conoció que 8 lo realizarían por motivos personales y 36 por motivos laborales para un 9,09 y 40,90% del total de encuestados respectivamente. De los 44 fluctuantes potenciales solo 2 son mujeres.

Al efectuar el cálculo del índice de fluctuación potencial pudimos constatar que 15,80% de los trabajadores que desean marcharse de la empresa. Los índices de fluctuación potencial particulares arrojaron que un 12,77% lo realizaría por motivos laborales, mientras tan solo un 2,83% lo realizaría por motivos personales. Con respecto al coeficiente de fluctuación potencial apreciamos un alto índice ya que el 50% de los encuestados son fluctuantes potenciales, el 40,91% por motivos laborales y 9,09% por motivos personales.

En el análisis de la fluctuación potencial se observa que entre los motivos para abandonar la empresa prevalecen los laborales, esto reviste gran importancia pues indica que algo anda mal en la gestión del personal en la empresa y si esta no toma las medidas necesarias en los próximos años aumentará la fluctuación real.

#### **-Análisis de las variables independientes que inciden en la fluctuación laboral**

En esta etapa se determinaron las variables relacionadas con la fluctuación laboral. Se precisaron las dimensiones, variables e indicadores que determinan en su conjunto la fluctuación laboral, tomando en cuenta las particularidades del contexto donde se lleva a cabo este estudio.

#### **-Datos personales – socio – demográficos y laborales**

Los datos personales – socio – demográficos y laborales son variables independientes de la fluctuación laboral. Del total de encuestados 83 son hombres para un 94,32% y 5 mujeres para tan solo un 5,68%. De los encuestados, 48 tienen entre 21 y 35 años de edad, representando



un 54,55% del total de encuestados. Le siguen en orden descendente los encuestados que tienen más de 45 años de edad que son 20 (22,73%). En el rango de edades ubicado entre los 36 y 44 años se encuentran 19 encuestados para un 21,59%.

Con relación a la antigüedad, el mayor número de encuestados (36) tiene menos de 4 años en el centro para un 40,91%, muestra del alto número de bajas registradas en los últimos años; 29 encuestados (32,95%) del total llevan en el centro entre 5 y 7 años; 14 han permanecido de 8 a 10 años para un 15,91% y con más de 10 años en el centro se ubican 9 de los encuestados para un 10,23%.

De acuerdo al nivel cultural, el nivel medio superior es el que ocupa al mayor número de entrevistados (56) para un 63,64%. El nivel superior es alcanzado por 19, representando un 21,59% del total de encuestados y de nivel medio hay 13 encuestados para un 14,77%.

#### **-Satisfacción del trabajo**

Casi todos los modelos de fluctuación de personal coinciden en que la satisfacción del trabajo es uno de los principales factores que inciden en este fenómeno. Los especialistas señalan que para los estudios de las causas de la fluctuación laboral la determinación del estado de satisfacción del trabajo es esencial.

El promedio del nivel de la satisfacción laboral se comportó con un índice de 3,42 evaluándose en la categoría de Regular, por lo que hay variables que están incidiendo desfavorablemente en la satisfacción laboral de los trabajadores.

**Los indicadores que mayor insatisfacción generan se reflejan en:**

Proposición	Contenido	Índice	Dimensión
7	"Los medios materiales para realizar mi trabajo son insuficientes"	3,0	Condiciones de trabajo
9	"Desarrollo mi trabajo en condiciones incómodas"	2,9	Condiciones de trabajo
12	"Las condiciones ambientales afectan mi salud"	2,8	Condiciones de trabajo
13	"El salario satisface mis necesidades básicas"	2,0	Salario y estimulación
14	"Los incentivos que recibo satisfacen mis necesidades básicas"	2,08	Salario y estimulación
15	"El salario y los incentivos que recibo están acorde con el trabajo que realizo" con un índice de	2,44	Salario y estimulación
16	"El sistema de estimulación establecido lo considero injusto"	2,7	Salario y estimulación
17	"Existe una adecuada correspondencia entre los estímulos morales y materiales recibidos"	2,64	Salario y estimulación
21	"Las normas y procedimientos en la organización son excesivas" con un índice de; incluida en la dimensión	2,7	Normas, valores y costumbres
26	"La empresa propicia buenas condiciones de transportación"	2,98	Condiciones de bienestar

#### **-Resultados por dimensiones**

Dimensiones que han afectado la satisfacción del trabajo en orden ascendente: Salario y estimulación con un índice de 2,56, Condiciones de trabajo 3,29, Normativas, valores y

costumbres 3,48, Estructura 3,5, Condiciones de bienestar 3,53, Aspectos socio- psicológicos 3,66 y Naturaleza y contenido de trabajo con un índice de 3,89.

### **Almacén**

Comportamiento de las dimensiones de la satisfacción laboral en el departamento Almacén ordenadas de manera ascendente: Salario y estimulación con un índice de 2,56; Condiciones de trabajo 3,31; Estructura 3,4; Normativas, valores y costumbres 3,43; Condiciones de bienestar 3,47; Aspectos socio- psicológicos 3,61 y Naturaleza y contenido de trabajo con un índice de 3,89.

### **Seguridad y protección**

Comportamiento de las dimensiones de la satisfacción laboral en el departamento Seguridad y protección ordenadas de manera ascendente: Salario y estimulación revela un índice de 3,02; Condiciones de trabajo 3,15; Normativas, valores y costumbres 3,83; Condiciones de bienestar 3,86; Naturaleza y contenido de trabajo 3,9 y Estructura con un índice de 4,0.

En la prueba T se obtuvieron diferencias significativas entre el departamento Seguridad y protección y el Almacén a un nivel de significación de .05, para una t de 2,879.

### **-Clima organizacional**

El Clima organizacional es el ambiente que se respira por los trabajadores en una organización y es un factor socio – psicológico que debe influir en la fluctuación laboral.

El Clima organizacional tuvo una media de 3,46 ubicándose en la categoría de Regular. Este índice indica que hay variables que están incidiendo desfavorablemente en el Clima organizacional.

**Los indicadores que de manera negativa afectan el clima organizacional se reflejan en:**

Proposición	Contenido	Índice	Dimensión
6	"El número de niveles de dirección y control en esta organización es excesivo"	3,11	Estructura
8	"En esta institución las reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones son excesivos"	3,07	Estructura
10	"Esta institución se caracteriza por pagar altos salarios respecto a otras"	3,03	Atención al hombre
15	"En este centro, el trabajo provoca estrés, lo que propicia que se cometan errores"	2,5	Atención al hombre
17	"Existe confianza por parte de los trabajadores para plantear cualquier situación a los directivos"	3,30	Liderazgo.
18	"En esta institución los jefes tienen la capacidad para motivar a sus subordinados"	3,05	Liderazgo.
19	"Las iniciativas de los trabajadores reciben el apoyo de la dirección"	3,18	Liderazgo.
27	"En esta institución la comunicación no es buena"	3,14	Comunicación
29	"Cuento con libertad para elegir los métodos de trabajo"	3,01	Responsabilidad
30	"Esta institución se caracteriza por la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho"	2,71	Recompensa
34	"La solución de conflictos entre los jefes y subordinados se hacen amistosamente" con un índice de	3,17	Solución de conflictos
35	"Se aceptan las opiniones discrepantes en esta institución"	3,23	Solución de conflictos

39	"En la institución se realizan actividades con los factores del entorno comunitario" está bajo la dimensión	2,94	Involucración con el entorno.
----	---	------	-------------------------------

#### -Dimensiones

Las dimensiones que de manera general han afectado en el clima laboral en orden ascendente: Recompensas con un índice de 3,14; Solución de conflictos 3,2; Involucramiento con el entorno 3,29; Atención al hombre junto a Comunicación 3,38; Estructura 3,39; Liderazgo 3,40; Cooperación 3,44; Superación y desarrollo, así como Responsabilidad 3,46; Desafío 3,5; Identidad 3,52; Relaciones personales 3,72; Estándar 3,86 e Imagen 3,9.

#### **Almacenes**

Comportamiento de las dimensiones del Clima organizacional en el departamento Almacén ordenadas de manera ascendente: Recompensa con un índice de 3,07; Solución de conflictos 3,12; Involucración con el entorno 3,27; Liderazgo 3,3; Estructura 3,36; Atención al hombre 3,37; Comunicación 3,38; Cooperación, Responsabilidad, Superación y desarrollo 3,4; Desafío 3,48; Identidad 3,53, Relaciones Interpersonales 3,70, Imagen 3,83 y Estándar 3,90.

#### **Seguridad y protección.**

Comportamiento de las dimensiones del Clima organizacional en el departamento Seguridad y protección ordenadas de manera ascendente: Atención al hombre con un índice de 3,38; Involucración con el entorno 3,41; Responsabilidad 3,45; Liderazgo y Desafío 3,45; Identidad y Recompensa 3,5; Estructura 3,52; Comunicación 3,54; Solución de conflictos 3,62; Estándar 3,66; Superación y desarrollo 3,79; Relaciones Interpersonales y Cooperación 3,83 e Imagen con 4,18.

Existen diferencias significativas en cuanto al Clima organizacional entre los departamentos de Seguridad y protección y Almacén para una  $t$  de 2,943 significativo de para un  $\alpha$  de ,05

Al efectuarse las pruebas de los rangos con signo de Wilcoxon, se aprecia que existen 11 pares de dimensiones en las cuales la media del departamento de Seguridad y protección es mayor que la del departamento Almacén y 4 pares (Estándares, desafío, Identidad, Responsabilidad) en los cuales sucede totalmente lo contrario.

#### **CONCLUSIONES**

-En la entidad existen altos índices de fluctuación laboral real, así como un gran número de fluctuantes potenciales.

-En la organización prevalecen las bajas por motivos laborales.

-El mayor número de bajas se registran en los departamentos de Almacén y Seguridad y protección.

-Los puestos que más rotan son los de Dependiente A de medicamentos y Agente de seguridad y protección.

-La satisfacción laboral y clima laboral se evalúan de regular.

-Existen diferencias entre los grupos que tienen intención de abandono y los que no la tienen en cuanto a los niveles de satisfacción y clima laboral, donde los últimos muestran niveles más altos.

- Las escalas de satisfacción laboral y clima organizacional cumplieron con su objetivo, mostrando un alto poder discriminador.
- La satisfacción del trabajo en esta investigación, es un buen predictor de la intención de abandono, pues hay diferencias entre el grupo tienen la intención de abandono y el grupo que tienen la intención de permanecer.
- El Clima organizacional en esta investigación, es un buen predictor de la intención de abandono, pues hay diferencias entre el grupo tienen la intención de abandono y el grupo que tienen la intención de permanecer.

## **Referencias**

- Adams, J.S. "Inequity in Social Exchanges,":In Berkowitz L. (1965):, *Advances in Experimental Social Psychology* (New York: Academic Press,).
- Alderfer CP, (1969) :“An Empirical Test of a New Theory of Human Needs,” *Organizational Behavior and Human Performance* (May 1969).
- Álvarez, L., (2005). La satisfacción laboral su medición y evaluación; una experiencia cubana. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/Canales4/rrhh/satisfactorial.htm>, [Consulta: febrero, 2012].
- Armstrong, M. (1995). Gerencia de Recursos Humanos. Colombia: Legis.
- Arias Galicia, Fernando. (1990) Administración de Recursos Humanos. Editorial Trillas.
- Bandura, A.,(1977): “Self-Efficacy: Toward a Unifying Theory of Behavioral Change,” *USA, Psychological Review*, (May).
- Becker Gary S., (1964) Human Capital. A theoretical and Empirical analysis, with Special Reference to Education. Columbia University Press, New York and London
- Castellanos Cruz, R. 2006: “Formación Total, Capacitación y Competitividad Empresarial hoy” en Contribuciones a la Economía, octubre 2006. Texto completo en <http://www.eumed.net/ce/>
- Castellanos Cruz, Rodeloy. (2006) Retener el capital humano [on line]. Disponible desde: [Acceso 24 de marzo 2008].
- Castro, F. (2005).Discurso pronunciado en la primera graduación de la Escuela Latinoamericana de Medicina, el 20 de agosto de 2005.
- Chiavenato, I. (2002). Administración de Recursos Humanos (5ta ed.). México: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (1990) Administración de Recursos Humanos. México, Editorial Altos.
- Chiavenato, I. (2000). Administración de Recursos Humanos (5ª ed). Bogotá: McGraw Hill Interamericana
- Compendio Metodológico sobre política laboral y salarial (2000). Ciudad de la Habana. Instituto de Estudios e Investigación del Trabajo.

Costa Hernández, Haylín La fluctuación laboral en los procesos claves de la empresa eléctrica de Matanzas, <http://www.monografias.com/trabajos86/fluctuacion-laboral-procesos-claves/fluctuacion-laboral-procesos-claves.shtml#ixzz2saTOJASs>

Cuesta, A. (1999): Tecnología de gestión de recursos humanos, La Habana: Ed. Academia.

Dessler, Gary. (1992). "Organización y Administración" Segunda Edición. Edit. Prentice Hall – Hispanoamericana. S.A. México.

Dessler, G. (1994)3: Administración de personal, Ed. Prentice Hall Hispanoamericana S.A..., México.

Duran Latourt, Carlos Manuel. (2005) Análisis de la fluctuación laboral en el Hospital Clínico Quirúrgico "Lucia Iñiguez Landin". Tesis de Maestría, Hospital Clínico Quirúrgico "Lucia Iñiguez Landin" [on line]. Disponible desde: [Acceso 25 de septiembre 2008]

Drucker, P. (1992): Managing for the future, Ed. Truman Talley Books Dutton, New York.

García Sehwerert, Pablo. (1985) La Fluctuación del Personal en la Empresa. La Habana, Editorial de Ciencias Sociales.

Goleman, D. (1997): Inteligencia emocional. A teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente, Ed. Objetiva, Rio de Janeiro

González, F. (1995): Personalidad comunicación y desarrollo, Ed. Pueblo y educación, La Habana.

*Goncalves, Alexis. (2000). Fundamentos del clima organizacional. Sociedad Latinoamericana para la Calidad (SLC).*

**Gonçalves Alexis P. (2000).Dimensiones del clima organizacional Vice Presidente para Latinoamérica Sociedad Latinoamericana para la Calidad (SLC) y de Gestión de la Calidad del Citibank - Banca Corporativa**

Hernández, Y., Hernández, G. y Mendieta, A. (2013): Modelo de rotación de personal Historia y Comunicación Social Vol. 18. Nº Esp. Dic. 837-863

Hernández Villa, Margarita; Mérida Mingarro, Ángela; Ávila Leyva, Nilsa. Rotación de Personal [on line]. Disponible desde: [Acceso 22 de septiembre 2008]

Hernández, M., Angela Mérida Y Nilsa Ávila. Algunas reflexiones acerca de la rotación del personal y sus causas fundamentales. Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos15/rotación-personal> 11.<http://www.betsime.discai.cu>

Hernández, R. y et al. Metodología de la investigación 1. y 2. México. Mc Graw – Hill

Herzberg, F. (1966): Work and the nature man, Ed. World, Cleveland, USA.

Hirschfeld, K.: (2006) Retención y fluctuación: Retener empleados - Perder empleados. Berlín, 2006. Disponible en: <http://www.union-etwork.org/Unisite/Groups/PMS/publications/Retention-ES.pdf>. Disponible desde: [Acceso 15 de noviembre 2008]

- Hoppock, R. (1935): Job Satisfaction, New York: Harper & Row
- Instituto de Estudios e Investigación del Trabajo, (2000)
- Likert, R. (1979): "Nuevos patrones de administración": En Vroom, V.H. y Deci, E. (eds.), Motivación y alta dirección, Ed. Trillas: México.
- Locke, E. (1984). Job satisfaction. En M. Gruneberg y T. Wall (eds.) Social Psychology and Organizational Behaviour. Chi-chester: Wiley.
- Locke, E. (1976).The nature and causes of job satisfaction. Handbook of industry and organizational psychology. Chicago. Ed. Rand McNally College
- Maslow A. (1954):*Motivation and Personality* , New York: Harper & Row
- Mayo, E., (1933):The human problems of and industrial civilization, New York, Macmillan
- Mobley, W, Horner, S. y Hollingsworth, A. (1978). An evaluation of precursors of hospital employee turnover, Journal of Applied Psychology.
- McClelland, DC (1961); *The Achieving Society* New York: Van Nostrand Reinhold,
- Mc Clelland, D. y D. Burnham (1976):"Power is the great motivation", marzo – abril, Harvard Business School Review, USA.
- McGregor, D. (1960): The Human Side of Enterprise, Ed. McGraw-Hill. Nueva York
- 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.
- Munsterberg, H. (1913) Psychology and industrial efficiency. En: A., Anastasi (1979) Field of applied psychology 2ª Ed Nueva York. Mc Graw-Hill
- NC 3000/2007. Sistema de gestión integrada capital humano. Vocabulario.
- NC 3001/2007. Sistema de gestión integrada capital humano. Requisitos.
- NC 3002/2007. Sistema de gestión integrada capital humano. Implementación y procedimiento documentado: identificación, validación y certificación
- Ortiz, P y Cruz, L (2008) *Estudio sobre clima y satisfacción laboral en una empresa comercializadora*. México: Psicol. Am. Lat. Nº 13.)
- Ouchi, W. (1982): Teoría Z, Ed. Fondo Educativo, México.
- Padua, J. (1979): *Técnicas de investigación aplicadas a las ciencias sociales*. México, D. E: El Colegio de México/Fondo de Cultura Económica.
- Peiró, J. M. (1984): Psicología de la organización. Madrid: UNED.

Peiró, J. (1991): Psicología de la Organización 2-1 y 2-2. Unidad didáctica IV. Universidad de Valencia.

Predvechni G Y Sherkovin Y., (1986). Contribuciones a la Psicología Social. Ed. Ciencias Sociales. La Habana

Porter, Lyman y Steve Lawler (1988): "Teorías de Motivación" Edit. Prentice – México.

Puchol, L (1994): Dirección y gestión de recursos humanos, España, Ed. Perspectivas y prospectivas.

Ramírez Reyes Héctor. 2005 El capital intelectual, base de la capacidad competitiva de la organización. Disponible <http://sistenet.com/futuro/documentos/89.htm> Acceso 23 de Septiembre de 2005.

Robbins, S. (1994): Comportamiento organizacional, México, Ed: Prentice Hall Hispanoamericana

Robbins, S. (2006): Comportamiento organizacional. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana, México

Robbins, Stephen P. (2000) "Comportamiento Organizacional. Teoría y Práctica", Prentice-Hall Hispanoamericana S.A., Séptima Edición, Méjico. Capítulo I.)

Schein, E. (1993): Psicología organizacional, Ed. Publimex, México.

Spector, P (2002) Psicología Industrial y Organizacional: Investigación y Práctica. México Manual Moderno

Taylor, F. (1911): The principles of Scientific Management, Ed. Harper y Bros, Nueva York.

Tubán, R. (2000) Medición del clima laboral en las organizaciones. Disponible en: <http://www.tablero-decomando.com>. [Consulta: abril, 2012].

Vroom, V.H. (1964). *Work and Motivation*, New York: Wiley

Zayas, P. (1996): ¿Cómo seleccionar al personal de la empresa?, Ed. Academia, Ciudad Habana.

Zayas, P., (1997): El Rombo Investigativo: un método lógico-práctico en la concepción, proyección y ejecución de investigaciones, Ed Academia, La Habana, Cuba.

Zayas, P., (2012a): El hombre, la personalidad y las competencias. El principal recurso de la gestión empresarial, EAE, Alemania.

Zayas Pedro, Almaguer Martha, Álvarez Lilisbeth (2014); Instrumentos para el estudio y la evaluación de la satisfacción laboral en una organización, Revista Caribeña de las Ciencias Sociales, EUMED-NET, <http://xn--caribea-9za.eumed.net/satisfacción-laboral/>