



Septiembre 2018 - ISSN: 1696-8352

## **TITULO: PROCEDIMIENTO PARA EL ANÁLISIS DEL APROVECHAMIENTO DEL CAPITAL HUMANO Y LA FLUCTUACIÓN LABORAL EN ORGANIZACIONES CUBANAS**

**Autores: MSc. Nilsa Susana Avila Leyva,**

Profesora Universidad de Holguín,

Cuba nal@uho.edu.cu

**MSc. Mirna Lázara González Velázquez,**

Profesora Universidad de Holguín,

Cuba mglez@uho.edu.cu.

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Nilsa Susana Avila Leyva y Mirna Lázara González Velázquez (2018): "Procedimiento para el análisis del aprovechamiento del capital humano y la fluctuación laboral en organizaciones cubanas", Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana, (septiembre 2018). En línea:

<https://www.eumed.net/rev/oel/2018/09/fluctuacion-laboral-cuba.html>

### **Resumen**

El capital humano constituye el elemento principal que distingue las organizaciones, por lo que lograr niveles óptimos de aprovechamiento y disminuir los niveles de fluctuación laboral, debe ser preocupación constante de la administración. El objetivo del trabajo es proponer un procedimiento para identificar las causas que inciden en los niveles de aprovechamiento del capital humano y el incremento de la fluctuación laboral y diseñar estrategias que favorezcan la mejora. Consta de 5 etapas: diagnóstico preliminar, análisis de aprovechamiento, análisis de la fluctuación laboral, análisis de las variables independientes: motivación, satisfacción, clima y conflicto laboral, cada una con sus pasos y las herramientas que se deben utilizar, destacándose los indicadores, las encuestas, el análisis de variables y la utilización de técnicas matriciales, para el diagnóstico y la formulación de estrategias. Este procedimiento ha sido validado mediante su aplicación en organizaciones de distintos sectores en el territorio holguinero, con resultados satisfactorios.

**Palabras clave:** procedimiento-aprovechamiento-fluctuación- capital humano- estrategias

### **Summary**

Human capital is the main element that distinguishes organizations, so achieving optimal levels of use and reducing levels of labor fluctuation should be a constant concern of the administration. The objective of the work is to propose a procedure to identify the causes that affect the levels of use of human capital and the increase of labor fluctuation and design strategies that favor improvement. It consists of 5 stages: preliminary diagnosis, exploitation analysis, fluctuation analysis, analysis of the independent variables: motivation, satisfaction, climate and labor conflict, each with its steps and the tools that should be used, highlighting the indicators, the surveys, the analysis of variables and the use of matrix techniques, for the diagnosis and the formulation of strategies. This procedure has been validated through its application in organizations of different sectors in the Holguin territory, with satisfactory results.

**Key words:** procedure-use-fluctuation-human capital-strategy

## INTRODUCCIÓN

La sociedad contemporánea se ha desarrollado bajo la influencia de los avances científicos-técnicos que influyen en gran medida en el funcionamiento de las empresas. A pesar de esto es necesario poseer un personal adecuado, pues continúa siendo el recurso más valioso con que cuenta la organización, puesto que en sus manos se encuentra la capacidad de llevarla hacia la excelencia, así como alcanzar ventajas competitivas a largo plazo. De manera que es preciso potenciarlo al máximo, siendo un desafío para cualquier organización conocer el grado de motivación y de satisfacción de las personas vinculadas a ella, y garantizar de esta manera el nivel de aprovechamiento y estabilidad de la fuerza de trabajo y el grado de compromiso de los trabajadores con los resultados de la organización a la cual pertenecen.

La gestión de recursos humanos constituye un elemento estratégico en la organización puesto que va encaminada hacia la obtención de la máxima productividad, donde la combinación correcta de los conocimientos, habilidades, iniciativas, creatividad, eficiencia y eficacia de los trabajadores juegan un rol esencial en el proceso.

El aprovechamiento del capital humano y la fluctuación laboral constituye uno de los problemas que frecuentemente se presentan en las empresas cubanas, que puede ser ocasionado tanto por las insuficiencias de la gestión de recursos humanos como por las expectativas y necesidades de los trabajadores, afectando no solo la productividad, sino también su cultura y su marca empleadora.

La excesiva rotación del personal genera consecuencias negativas para las organizaciones en cuanto a la productividad, cambios en los equipos, imagen de la empresa y marca empleadora, costos asociados (gastos de tiempo, trabajo y dinero), desconfianza de los clientes y proveedores etc. Además de que en otros contextos puede ser vista como positiva cuando dicha rotación origina la adquisición de un personal más capacitado, donde la inversión de dinero y tiempo justifica los resultados posteriores que puede conseguir la entidad.

En los momentos actuales, en Cuba este problema ha cobrado auge debido a que durante los últimos años se ha incrementado la inestabilidad del personal y los niveles de desaprovechamiento del capital humano, principalmente en las empresas estatales como consecuencia del incremento acelerado del sector privado. Con la actualización del Modelo Económico Cubano, se pretende dar solución a las dificultades.

En los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución, específicamente en el lineamiento 143 se expresa: *"Favorecer la incorporación al empleo de las personas en condiciones de trabajar, en particular de los jóvenes, como forma de contribuir a los fines de la sociedad y a la satisfacción de sus necesidades"*. Además, en el eje estratégico: potencial humano, ciencia, tecnología e innovación contenido dentro del Plan de Desarrollo Económico y Social hasta el 2030, aprobado en el VII Congreso del Partido, expresa como primer objetivo general: *"Asegurar la atención, protección, motivación y estabilidad del personal altamente calificado, de mayor experiencia y de difícil reemplazo acorde con su perfil profesional y científico, así como el desarrollo de los jóvenes talentos en su vida laboral"*

Esto evidencia la necesidad de lograr niveles superiores de aprovechamiento del capital humano como el recurso más importante con que cuentan nuestras organizaciones y lograr la estabilidad laboral. En este trabajo se define como **problema científico**: ¿cómo optimizar el aprovechamiento del capital humano y disminuir la fluctuación laboral en las organizaciones cubanas?, como **objeto de la investigación** el sistema de gestión del capital humano, formulándose como **objetivo de la investigación**: proponer un procedimiento para identificar las causas que inciden en los niveles de aprovechamiento del capital humano y el incremento de la fluctuación laboral y diseñar estrategias que favorezcan la mejora, como **campo de acción**: aprovechamiento del capital humano y fluctuación laboral, y se declara como **idea a defender de la investigación**: la propuesta de procedimiento permitirá la identificación de las causas que inciden en el aprovechamiento del capital humano y en el aumento de la fluctuación laboral, permitiendo así formular estrategias que contribuyan a la mejora.

## DESARROLLO

### 1. Fundamentación teórica sobre la gestión del capital humano

La gestión del capital humano se ocupa de seleccionar, contratar, formar, emplear y retener a los empleados de la organización y el objetivo básico que persigue la función de capital humano es alinear las políticas de capital humano con la estrategia de la organización, lo que permitirá implementar la estrategia a través de las personas. A decir de Hernández Salgado (2006) capital humano es la mano de obra dentro de una empresa y el recurso más importante y básico, ya que son los que desarrollan el

trabajo de la productividad de bienes o servicios con la finalidad de satisfacer necesidades y venderlos en el mercado para obtener una utilidad.

Castro Ruz (2005) subraya que el capital humano implica no sólo conocimientos, sino también, y muy esencialmente, conciencia, ética, solidaridad, sentimientos verdaderamente humanos, espíritu de sacrificio, heroísmo, y la capacidad de hacer mucho con muy poco. El buen funcionamiento de la gestión de capital humano permite contar con trabajadores habilidosos, entrenados para hacer el trabajo bien, para controlar los defectos y errores, y realizar diferentes tareas u operaciones de forma óptima, motivados, que pongan empeño en su trabajo y sugieran mejoras; debe lograr el compromiso de los trabajadores con los objetivos empresariales; el pago de salarios en función de la productividad de cada trabajador; un trato justo a estos; una formación profesional continuada y vincular la política de contratación a otros aspectos relativos a la organización de la actividad como la producción y las ventas. El aprovechamiento del capital humano es la utilización y uso adecuado de sus conocimientos, habilidades y destrezas para garantizar a la organización una mayor productividad, y es analizado desde tres dimensiones: empresarial, personal y social, cada una con determinados indicadores.

Entre los factores internos y externos que puede propiciar el insuficiente aprovechamiento del capital humano se pueden citar los siguientes: deficiente gestión de los recursos humanos de la empresa, inexistencia de la categorización periódica y sistemática del capital humano, deficiencia en la definición de los calificadoros de cargo de cada puesto y contenido de trabajo, los mandos de dirección mediatos e inmediatos tienen dominio en la administración del capital financiero y tecnológico, pero no están debidamente preparados en la gestión del capital humano, el plan de capacitación presenta problemas en su elaboración, planificación, concepción y divulgación, los trabajadores se sienten tratados como si en realidad no fuesen el capital más importante dentro de la organización, sienten que no se toman en cuenta sus criterios y no hay evaluación (diagnóstico) sistemática del capital humano.

Por otra parte en cuanto a la fluctuación laboral o rotación del personal, inestabilidad laboral, movilidad del personal, como también se le conoce, se relaciona por lo general al movimiento de altas y bajas que ocurren en la fuerza laboral de la empresa. La rotación del personal es la relación que se establece entre el conjunto de personas que ingresan y salen de la organización, ya sea de forma voluntaria o involuntaria además incluye el conjunto de cambios de los puestos de trabajo, tanto a la entrada como a la salida.

Curbelo Tribicio (2015), reconoce que existen dos tipos de fluctuación: la fluctuación real que es la salida consumada ante la cual no se puede tomar ninguna medida, pues el trabajador ya se ha marchado y se toman para su medición los registros de personal que existen en las organizaciones, y la fluctuación potencial relacionada con el deseo latente del trabajador de abandonar su centro de trabajo en un momento dado. Las salidas pueden ser por diversas causas, según García (1985), se pueden agrupar de la forma siguiente:

- Bajas biológicas o inevitables: son aquellas salidas relacionadas con el término de la vida laboral de las personas; esto se refiere a las bajas que se producen en la empresa por motivos de muerte, jubilación e incapacidad para el trabajo.
- Bajas socialmente necesarias: en esta categoría se encierran aquellas bajas que se mueven principalmente por razones de necesidades sociales y sobre las cuales la empresa no puede o no debe ejercer influencia para su disminución. Es cuando se le debe dar baja a un empleado por haber cometido un acto ilegal como fraude, robo, etcétera.
- Bajas por motivos personales: son aquellas bajas promovidas por voluntad del trabajador y causadas por la incidencia de factores propios de su vida personal.
- Bajas por motivos laborales: aquí están comprendidas las bajas que, como las de la categoría anterior, son promovidas por los propios trabajadores, pero por razones como motivos salariales, afectación de las condiciones ambientales anormales, inconveniencia de los horarios de trabajo, inconformidad con los métodos de dirección, lejanía del centro de trabajo laborar en tareas no acordes con la calificación poseída o con los intereses profesionales u otras similares.
- Bajas por decisión de la empresa: en esta clase de bajas en las cuales la decisión es tomada por la empresa y no por el trabajador, y a las cuales tiende a concedérsele un carácter positivo o favorable para el trabajo de la empresa. Estas bajas por motivo de despido se agrupan por indisciplina, ruptura de contrato por ineptitud o falta de idoneidad para el puesto, separaciones por racionalización o reorganización, o vencimiento del plazo de contrato.

Algunas de los principales motivos por los que un empleado decide renunciar a su puesto de trabajo, según Almeda (2017) son los siguientes:

- Un mal clima laboral
- Remuneración
- Crecimiento personal
- Motivación
- Una mala supervisión del trabajo
- El propósito de la empresa no encaja
- Un proceso de selección inadecuado

Almeda (2017) analiza que las consecuencias de una excesiva rotación de personal están relacionadas con

- Cambios en la productividad
- Cambios en los equipos
- Imagen de la empresa comercial y marca empleadora
- Costes asociados

Como principal ventaja de la inestabilidad de personal se considera, la adquisición de un personal más capacitado, donde la inversión de dinero y de tiempo justifica los resultados posteriores que puede alcanzar la entidad en cuestión. Por otro lado se señala entre las principales de las altas tasas de rotación): mayor gasto de tiempo y de trabajo, desmotivación, capacitación, el tiempo que se requiere para que un empleado recién contratado sea eficiente en lo que hace y se debilita el trabajo en equipo.

Las empresas para su desarrollo y progreso en el mercado, deben planificarse, organizarse, dirigirse y actuar, para mantener controlada la actuación general de la organización; de tal forma se puede asegurar la relación funcional interna, por medio del análisis de las variables del comportamiento, que inciden en el aprovechamiento y la fluctuación laboral, entre las que se encuentran la motivación, la satisfacción el clima y el conflicto laboral.

La motivación laboral se define como la capacidad que tienen las empresas y organizaciones para mantener el estímulo positivo de sus empleados en relación a todas las actividades que realizan para llevar a cabo los objetos de la misma, es decir, en relación al trabajo. Diversos son los factores que la generan entre los que se encuentran la creación de condiciones de trabajo consideradas por el empleado como amigables, estableciendo un equilibrio entre la vida familiar y la vida laboral, la posibilidad y la oportunidad de crecimiento dentro de la organización, creando un ambiente de cooperación y recompensa entre ellos, lograr que los valores y visión de la empresa sean compartidos por sus empleados, creando un sentido de pertenencia y un vínculo entre ellos.

Algunas de las teorías de la motivación:

1. La teoría de Abraham Maslow: en su teoría formula una jerarquía de necesidades humanas y defiende que conforme se satisfacen las necesidades más básicas (parte inferior de la pirámide), los seres humanos desarrollan necesidades y deseos más elevados (parte superior de la pirámide).
  - Fisiológicas: lo primero que el ser humano necesita cubrir son sus necesidades básicas: comida, bebida, descanso, respiración, etc.
  - Seguridad: una vez cubiertas las necesidades básicas, se pasa al escalón de la seguridad. Esto implica un techo donde cubrirse, saber que se está protegido y tener recursos asegurados.
  - Afiliación: el ser humano necesita relacionarse, sentirse aceptado y participar en una sociedad.
  - Reconocimiento: tener éxito y ser respetado por los demás.
  - Autorrealización: creatividad, moralidad, resolución de problemas. El ser humano llegará aquí cuando haya visto satisfechas el resto de sus motivaciones.
2. Teoría ERC de Clayton Alderfer: está muy relacionada con la teoría de Maslow, propone la existencia de tres motivaciones básicas:
  - Existencia: se corresponden con las necesidades fisiológicas y de seguridad.
  - Relación: interacciones sociales con otros, apoyo emocional, reconocimiento y sentido de pertenencia al grupo.
  - Crecimiento: se centran en el desarrollo y crecimiento personal.
3. La teoría de motivación-higiene de Herzberg: propuso la teoría de los dos factores, también conocida como la teoría de la motivación e higiene. Según esta teoría, las personas están influenciadas por dos factores: I
  - La satisfacción que es principalmente el resultado de los factores de motivación. Estos factores ayudan a aumentar la satisfacción del individuo pero tienen poco efecto sobre la insatisfacción.

- La insatisfacción es principalmente el resultado de los factores de higiene. Si estos factores faltan o son inadecuados, causan insatisfacción, pero su presencia tiene muy poco efecto en la satisfacción a largo plazo.

La variable satisfacción laboral se define como el grado de conformidad del empleado respecto a su entorno y condiciones de trabajo. Diferentes son los factores que favorecen la satisfacción laboral, entre los que se encuentran: contratar a las personas adecuadas para cada puesto, crear lazos con los trabajadores, contar con un sistema de incentivos, promover el trabajo en equipo y la formación adecuada y crear espacios de descanso y desconexión. Por otro lado algunos favorecen la insatisfacción, entre ellos: salario bajo, mala relación con los compañeros o jefes, escasa o nulas posibilidades de promoción, malas condiciones laborales y la imposibilidad de conciliar la vida familiar y laboral.

El clima laboral se define como el conjunto de condiciones sociales y psicológicas que caracterizan a la empresa, y que repercuten de manera directa en el desempeño de los empleados.

García Solarte (2009) define el clima organizacional como la percepción y apreciación de los empleados con relación a los aspectos estructurales (proceso y procedimientos), las relaciones entre las personas y el ambiente físico (infraestructura y elementos de trabajo), que afectan sus relaciones e inciden en el comportamiento tanto positiva como negativamente, al modificar consecuentemente su desarrollo productivo y el de la organización.

Entre los factores esenciales para fomentar y cuidar el desarrollo de un clima laboral adecuado, se pueden citar los siguientes: condiciones físicas, independencia que mide el grado de autonomía de las personas en la ejecución de sus tareas habituales, implicación, referido al grado de entrega de los empleados hacia la empresa, igualdad que mide si todos los miembros de la empresa son tratados con criterios justos, liderazgo, relaciones, reconocimiento, remuneraciones, organización, entre otros factores. Propiciar un buen clima laboral en las organizaciones es ventajoso debido a que contribuye a lograr mayor productividad, formación de líderes, identidad corporativa, comunicación adecuada y resolución de conflictos. Dentro de las consecuencias personales más repetidas entre personas que sufren un mal clima laboral se pueden mencionar: falta de adaptación, alta rotación de personal, frecuente ausentismo, escaso nivel de innovación, baja productividad, fraudes, robos, lentitud en el cumplimiento de los objetivos, impuntualidad, actitudes personales y laborales negativas, conductas cuestionables, entre otros.

El conflicto laboral de acuerdo con Robbins (1999) es un proceso que empieza cuando una parte percibe que otra parte ha afectado, o está por afectar negativamente, algo que le importa a la primera parte. A su vez Davis y Newstrom (1999) lo definen como toda situación en la que dos o más partes se sienten en oposición. Es un proceso interpersonal que surge de desacuerdos sobre las metas por alcanzar o los métodos por emplear para cumplir esas metas.

Entre las características primordiales de los conflictos se pueden señalar las siguientes: son inevitables, es algo normal y asociado a la propia vida de las personas, son potencialmente peligrosos, ya que pueden desembocar en problemas graves, y ser necesarios, ya que pueden favorecer el crecimiento de personas y organizaciones.

El conflicto trae en la organización una serie de consecuencias que pueden ser positivas y negativas. Entre las positivas se pueden sugerir: el conflicto estimula el análisis crítico, motiva, es precursor de cambio, limpia la atmósfera y genera cooperación. Los efectos negativos pueden ser: estimula las emociones en vez de la razón, interfiere con el funcionamiento normal de los procesos de la organización, la atención se aleja de los objetivos organizacionales a favor de las metas personales y limitan el funcionamiento de la organización.

En cuanto a los tipos de conflicto laboral, existen muchas y diversas clasificaciones, pero de forma genérica y atendiendo al criterio de utilidad, se pueden distinguir dos tipos:

- Los conflictos improductivos: son perjudiciales para las personas y para las organizaciones.
- Los conflictos productivos: se pueden obtener beneficios de su resolución, como puede ser: estimular el interés, aumentar la cohesión del grupo, aumentar la motivación hacia una tarea, favorecer la auto crítica, mejorar la motivación por aprender, etc.

Si resultan beneficiosos o perjudiciales para la empresa, se clasifican en:

- Conflictos funcionales: son aquellos que resultan beneficiosos y positivos para el funcionamiento y rendimiento de la compañía siempre que se sepan gestionar de la manera adecuada. Este tipo de conflicto es necesario para mantener la creatividad, el análisis crítico y el estímulo de los

miembros de la empresa; de lo contrario, las compañías se hacen estáticas sin apenas cambios que supongan mejoras.

- Conflictos disfuncionales: son aquellas confrontaciones que afectan de forma negativa a la empresa, alejándola de alcanzar sus objetivos. Éstos, son los conflictos que como líder nos interesan erradicar, ya que son los que ponen en peligro la productividad empresarial.

Otra clasificación tiene como base a los involucrados en los conflictos, y pueden ser:

- Intrapersonales: son los conflictos que un individuo tiene consigo mismo. Nacen debido a contradicciones o a insatisfacciones.
- Interpersonales: son aquellos que surgen entre las personas. Sus causas suelen ser: choque en intereses, valores, procedimientos, mala comunicación, diferencias culturales, relaciones personales, etc.
- Organizacionales: estos conflictos se generan entre personas, grupos de trabajo o departamentos, debido a situaciones ligadas al desarrollo del trabajo o a tensiones derivadas de diferentes intereses de las unidades organizativas.

En la bibliografía consultada fueron encontrados estudios que de manera independiente tratan el comportamiento de algunas de las variables analizadas en este trabajo, por lo que se consideró necesario proponer un procedimiento que integre todas las variables para el análisis del aprovechamiento del capital humano y la fluctuación laboral, en este caso para su aplicación en organizaciones cubanas, y que es presentado a continuación.

## **2. Procedimiento para el análisis del aprovechamiento del capital humano y la fluctuación laboral en organizaciones cubanas**

### **Etapas I. Diagnóstico del Sistema de Gestión del Capital Humano**

**Objetivo:** diagnosticar el sistema de gestión del capital para identificar el aprovechamiento y la fluctuación laboral, como problemas del sistema, así como las causas que lo originan, según criterio de los expertos.

**Descripción:** en esta etapa se realiza un diagnóstico preliminar para determinar los principales problemas que presenta el sistema de gestión del capital humano en la organización. Para lo cual en primer lugar es necesario seleccionar expertos (especialistas en capital humano, directivos, trabajadores de mayor antigüedad y experiencia y dirigentes sindicales), aplicando el método Delphi y utilizar como herramientas fundamentales las entrevistas y encuestas para recopilar la información; identificando que entre los principales problemas en la gestión del capital humano se encuentran el aprovechamiento y la fluctuación laboral, por tanto se hace necesario detectar las causas que lo provocan.

Seguidamente para iniciar el estudio de las variables dependientes aprovechamiento y fluctuación laboral utilizar el diagrama de Ishikawa o causa efecto para determinar las causas y sub causas que la generen, utilizando técnicas para llegar a consenso.

**Métodos y técnicas:** Método Delphi, entrevistas, encuestas, diagrama Ishikawa, técnicas para llegar a consenso, programa estadístico SPSS.

### **Etapas II. Análisis del aprovechamiento del capital humano**

**Objetivo:** analizar las causas y efectos del aprovechamiento del capital humano y la fluctuación laboral en el desempeño de la organización.

**Descripción:** se parte del análisis de la composición demográfica en la organización, del comportamiento de los indicadores de trabajo y salario, del aprovechamiento de la jornada laboral y del régimen de turno, así como el análisis de los indicadores de la fluctuación real, potencial y de los puestos de trabajo de mayor rotación, para determinar las causas que inciden en su comportamiento.

**Métodos y técnicas:** revisión documental, análisis de indicadores, encuestas, programa estadístico SPSS entre otros.

Esta etapa consta a su vez de cuatro (4) pasos que se describen a continuación:

#### **Paso 1. Realizar un inventario de personal en la organización**

El inventario de personal constituye la herramienta básica para la gestión del capital humano, además de ser, la base para la toma de decisiones. Es en este paso donde se recopilan todos los datos personales y profesionales que caracterizan al personal, en sentido general: cantidad de trabajadores que componen la plantilla y su cumplimiento, cantidad de trabajadores por categorías ocupacionales, distribución de la plantilla por sexo, nivel cultural, composición por edades (pirámide de edades), antigüedad, grado de implicación del personal en el proceso de producción o servicios, índice de jerarquización, entre otros.

#### **Paso 2. Análisis de los indicadores de trabajo y salario**

Para la realización de este análisis se requiere la información (planificada y real) de cada uno de los indicadores del plan de trabajo y salario de los últimos 2 ó 3 años con el objetivo de realizar el análisis del cumplimiento del plan y su dinámica, determinando las causas que influyen en su comportamiento, con el objetivo de recomendar medidas correctivas que contribuyan a elevar la eficiencia de la empresa. Entre los indicadores fundamentales se encuentran: valor de la producción y/o ingresos (bruto, mercantil), valor agregado bruto, promedio de trabajadores, fondo de salario, productividad del trabajo, salario medio, correlación salario medio- productividad, gasto de salario por peso de valor agregado. Finalmente debe examinarse la dinámica planificada y real de cada indicador y analizar las causas de las desviaciones.

### **Paso 3. Análisis de la utilización del fondo de tiempo laboral**

El fondo de tiempo es uno de los factores principales en la medición de la efectividad del capital humano ocupado en las empresas.

Los indicadores relacionados en este aspecto constituyen una importante herramienta del nivel organizativo de la producción y el trabajo, por lo que su análisis permite detectar las reservas internas para el crecimiento de la productividad.

Dentro de los indicadores que caracterizan el fondo de tiempo laboral, se encuentran:

- Fondo de tiempo calendario (FC): se refiere al fondo de tiempo total en hombres – días de que dispone la entidad y resulta de multiplicar el promedio de trabajadores por los días calendario del periodo que se analiza.
- Fondo de tiempo máximo utilizable (FM): es la cota superior del tiempo realmente disponible por la entidad y se obtiene de deducir el fondo de tiempo calendario, el tiempo no laborable por los trabajadores en el periodo.
- El tiempo no laborable incluye: sábado, domingo o días de descanso, días feriados establecidos por la legislación laboral vigente y aquellas que se deciden o consideran por el Estado, así como el dedicado a vacaciones de los trabajadores.
- Fondo de tiempo utilizado (FU): es el fondo de tiempo expresado en hombres – día de los trabajadores del registro, realmente trabajados dentro del tiempo máximo disponible de la empresa.
- Fondo de tiempo no utilizado (FNU): en él se consideran las pérdidas de tiempo de trabajo, entre las cuales se incluyen:

#### **a) Interrupciones de días completos.**

Estas se producen por diferentes causas que impiden la incorporación de los trabajadores a sus respectivos puestos de trabajo o en otras actividades de las empresas, en un turno o jornada de trabajo, entre las principales causas de interrupciones se encuentran: la falta de energía eléctrica, de materias primas, inclemencias del tiempo, roturas de equipos, etc.

Salvo circunstancias muy excepcionales o contingencias ocasionadas asociadas con las dificultades que más impone el periodo especial y pueden ser previstas, estas interrupciones no se planifican.

#### **b) Autorizaciones administrativas**

Generalmente estas no son superiores al término de una jornada y en caso de ser así se manifiestan como licencias sin sueldos, excepto las licencias no retribuidas al amparo de la Ley de Maternidad.

#### **c) Ausencias injustificadas**

Esta causa como expresión que evidencia la indisciplina laboral debe su objeto para su erradicación o reducción de la acción conjunta de la dirección de la empresa y el sindicato, pues existen pérdidas por este concepto.

#### **d) Otras causas**

Forman parte del análisis del comportamiento de otras pérdidas como las que se producen por accidentes de trabajo y trayecto enfermedad común y profesional y accidente común, así como las denominadas obligaciones estatales y sociales.

A partir del conocimiento de los indicadores sobre utilización del fondo de tiempo hasta aquí examinado, se determinan un conjunto de índices que contribuyen a revelar la situación de la empresa, entre los cuales se encuentran:

#### **(a) Índice de aprovechamiento de la jornada laboral**

$$I \text{ aprovechamiento} = \frac{FU}{FC} \times 100$$

#### **(b) Índice de utilización del fondo de tiempo**

$$I \text{ utilización.} = \frac{FU}{FM} \times 100$$

**(c) Índice de ausencias**

$$I \text{ ausencias} = \frac{FNU}{FM} \times 100$$

**(d) Índice de ausentismo**

$$I \text{ ausentismo} = \frac{\text{Enfermedad} + \text{Autorización Administrativa} + \text{ausencias injustificadas}}{FM} \times 100$$

En este último debe calcularse por tipo de causas que provocan pérdidas de tiempo laboral y de ser factible por vías o departamentos de la entidad, para localizar con mayor precisión donde la situación puede resultar más crítica.

**Paso 4. Aprovechamiento de régimen de turnos**

Este análisis se realiza en aquellas entidades que laboran más de un turno de trabajo y su objetivo es detectar el modo en que se utiliza el capital humano en cada una de ellos, lo cual impacta en la magnitud y volumen de reducción que se realiza y en la productividad.

Se calculan los indicadores:

- **Coeficiente de turno:** se puede calcular por talleres, empresas, ramas de producción, así como la industria en general. Para lo cual se hace necesario la cantidad de hombres días trabajados en cada uno de los turnos objeto de análisis.

Para su cálculo se debe utilizar la expresión:

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

- **Coeficiente de aprovechamiento del turno**

Se debe utilizar la expresión siguiente.

$$\text{Coeficiente de aprovechamiento del turno} = \frac{\text{Coeficiente de trabajo por turno}}{\text{Cantidad de turnos}}$$

Cuando el coeficiente de aprovechamiento del turno es 1 no se puede afirmar aún que se han utilizado todos los puestos de trabajo debido a que el número de puestos de trabajo disponible puede ser superior al número de trabajadores en el turno mayor. Por eso se debe calcular el coeficiente de continuidad, por la expresión:

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

Este coeficiente puede ser calculado para una fecha dada como la relación entre el número de trabajadores que laboran en el turno mayor y el número de puestos de trabajo (o número de plazas aprobadas).

Finalmente resulta necesario realizar el análisis del grado de utilización de la capacidad potencial de producción de la empresa, por las dos vías siguientes:

1-Como resultado de multiplicar el coeficiente de aprovechamiento del régimen de turno por el coeficiente de continuidad, o sea:



**Utilización de la capacidad potencial de la empresa** =  $\frac{\text{Coeficiente de aprovechamiento}}{\text{del régimen de turno}} \times \text{Coeficiente de continuidad productiva}$

2- Como resultado de dividir la cantidad de hombres-días realmente trabajados en la empresa entre el número de hombres días que pudieran ser utilizados con el aprovechamiento óptimo de los puestos de trabajo en todos los turnos.

### **Etapla III. Análisis de la fluctuación laboral**

**Objetivo:** analizar el comportamiento de los índices de fluctuación real y potencial, así como de los puestos de trabajo de mayor rotación.

**Descripción:** en esta etapa se realiza el análisis del comportamiento de las bajas ocurridas en el periodo analizado por distintos motivos, también deben analizarse los índices de fluctuación real y potencial y los puestos de trabajo de mayor rotación.

**Métodos y técnicas:** revisión documental, análisis de indicadores, encuestas y entrevistas.

#### **Paso 1. Análisis de la fluctuación real**

Para realizar el estudio de la fluctuación real es necesario partir de la información obtenida de los registros de personal de la organización, a partir de esta información se cuantificará el comportamiento de las bajas en un período seleccionado y se clasificarán atendiendo a los criterios establecidos. Luego de analizar las causas que inciden en la fluctuación real se procede a calcular los siguientes indicadores:

##### ➤ **Índice de Fluctuación General (IFG)**

$$\text{IFG} = (\text{S/P}) \times 100$$

Donde:

S- Salidas.

P-Promedio de trabajadores.

##### ➤ **Índice de Fluctuación Particular (IFKi).**

La expresión a utilizar es:

$$\text{KFi} = \text{Si} / \text{TS} \times 100$$

Donde:

Si-Salidas por la causa i.

TS-Total de salidas.

##### ➤ **Índice de Fluctuación Verdadero (IFV)**

La expresión de cálculo es la siguiente:

$$\text{IFV} = \text{BML} + \text{BMP} / \text{P} \times 100$$

Donde:

BML-Bajas por motivos laborales.

BMP-Bajas por motivos personales.

P-Promedio de trabajadores.

El cálculo y análisis de los índices de fluctuación real permiten detectar los períodos más críticos, las causas que motivaron las salidas de los trabajadores y las áreas claves de movimiento de personal en la unidad.

- También se determinará el **coeficiente de rotación de los puestos de trabajo (Krpt)** durante el período seleccionado para conocer qué puestos tienen mayor fluctuación, la que provocan esta movilidad. Este coeficiente se calculará por la siguiente expresión:

$$\text{Krpti} = \frac{\text{Bpt}}{\text{P}} \times 100$$

Donde:

Krpti: coeficiente de rotación del puesto de trabajo.

Bpt es: número de bajas ocurridas en el puesto de trabajo en un período.

P: personas que han ocupado el puesto de trabajo en un período.

#### **Paso 2. Análisis de la fluctuación potencial y entrevista de seguimiento**

En este paso se hace necesario realizar el análisis de las posibles causas que pueden generar la fluctuación potencial en la empresa, y compararlas con las que aparecen en los registros de personal

en el momento de solicitar la baja, además considerar si coinciden con los problemas planteados en el diagnóstico preliminar realizado por los expertos.

Para el cálculo de los índices de fluctuación potencial es imprescindible la utilización de encuestas, mientras más detallada mejor, pues permite conocer los posibles motivos que la generan. Se pueden aplicar diferentes tipos de encuestas, según sea el nivel cultural de los trabajadores y su categoría ocupacional, para ello se diseña una encuesta que refleje los motivos por los cuales las personas desean abandonar la entidad, los aspectos que les agradan y los que no; y que constituyen las fortalezas y debilidades de la organización. Antes de aplicar la encuesta es necesario la determinación del tamaño de la muestra general y estratificada para cada categoría ocupacional. Una vez procesada la información se puede proceder a calcular y analizar los indicadores de fluctuación potencial, lo que es importante pues permite reducir sus niveles.

Como indicadores de fluctuación potencial se pueden calcular los siguientes:

➤ **Índice de fluctuación potencial. (IFP)**

$$IFP = \frac{FP}{P} * 100$$

Donde:

FP-Fluctuantes potenciales.

Este indicador refleja el por ciento de los trabajadores que desean marcharse de la empresa, que permite conocer cuál será el comportamiento futuro de esta variable, ya que en cualquier momento esta fluctuación potencial puede convertirse en real.

Para conocer el peso específico de los motivos que tienen los trabajadores para desear marcharse se puede utilizar el coeficiente de fluctuación potencial particular cuya expresión es la siguiente:

➤ **Índice de fluctuación potencial particular. (IFPi)**

$$IFPi = \frac{FPI}{P} * 100$$

Donde:

FPI-Fluctuantes potenciales por la causa i.

Se puede conocer el por ciento de personas que desean marcharse con respecto al total de encuestados para ello se debe calcular el coeficiente de fluctuación particular cuya expresión es la siguiente:

➤ **Coeficiente de fluctuación particular (KFPi)**

$$KFPi = \frac{FPI}{TE} * 100$$

**Donde:**

TE: total de encuestados

La información para calcular estos indicadores se obtendrá a partir de la aplicación de encuestas y entrevistas.

### **Entrevista de seguimiento**

Se aplicará la entrevista de seguimiento a una muestra representativa de los ex trabajadores de la empresa, en el período de análisis, esta entrevista es imprescindible cuando existen discrepancias entre las causas de las bajas reflejadas en los registros de personal y los motivos planteados por los trabajadores en las encuestas de fluctuación potencial realizadas, una vez desvinculados, los trabajadores responderán cuál fue el verdadero motivo que provocó su baja, pues ya no están comprometidos con la organización.

#### **Etapas IV. Análisis de las variables independientes: motivación, satisfacción, clima y conflicto laboral**

**Objetivo:** analizar algunas variables independientes del comportamiento organizacional que inciden en el aprovechamiento y la fluctuación laboral, como la motivación, satisfacción, clima y conflicto laboral.

**Descripción:** en esta etapa se estudian aquellas variables que ejercen una marcada influencia en los niveles de aprovechamiento del capital humano y la fluctuación laboral en la organización. Algunas de las variables independientes que se proponen analizar son la satisfacción, la motivación, el clima y el conflicto laboral, teniendo en cuenta su marcada incidencia en el comportamiento de las variables dependientes.

**Métodos y técnicas:** encuestas, programa estadístico SPSS, análisis matricial (Matriz de Evaluación de Factores Externos, Matriz de Evaluación de Factores Internos, entre otros).

Para analizar el comportamiento de aquellas variables que inciden en el aprovechamiento y la fluctuación laboral se diseña una encuesta detallada que permite recoger suficiente información acerca del nivel de motivación y satisfacción que presentan los trabajadores, situación del clima y conflictos laborales u otras variables. Las encuestas recogen una serie de datos generales que permite evaluar los resultados por sexo, edad, categoría ocupacional, antigüedad, pues estas variables influyen en los niveles de aprovechamiento laboral.

Se recomienda aplicar encuestas cuyas preguntas abarquen más de una variable y de esta forma no agobiar a los trabajadores, así se obtienen resultados más confiables, estas se deben aplicar a una muestra representativa de trabajadores. Para medir la satisfacción laboral puede realizarse una encuesta con una pregunta general o considerar los diferentes aspectos que pueden influir en el nivel de satisfacción de un trabajador tales como; contenido de trabajo, salarios, condiciones de trabajo, relaciones en el colectivo, etc.

Para medir el nivel de motivación se recomienda utilizar algunas de las teorías motivacionales. En el procedimiento se selecciona específicamente la teoría de Abraham Maslow y la de Clayton Alderfer. Para ello se sugiere aplicar encuestas. La información obtenida a través de estas encuestas permite conocer cuáles son las necesidades que predominan en cada caso tomando como patrón el criterio de clasificación de ambos autores.

La entrevista a trabajadores o directivos es también un método efectivo para determinar la influencia que tienen estas variables en el aprovechamiento y la fluctuación laboral.

El resultado de las etapas y pasos anteriores debe permitir listar las principales amenazas y oportunidades, fortalezas y debilidades de la gestión del capital humano en la organización estudiada, lo que servirá de base para la etapa siguiente.

#### **Etapas V. Formulación de estrategias**

**Objetivo:** formular las estrategias dirigidas a elevar los niveles de aprovechamiento del capital humano y disminuir la fluctuación laboral.

**Descripción:** tomando como base los resultados del diagnóstico realizado se recomendarán las estrategias que debe seguir la organización para elevar los niveles de aprovechamiento del capital humano y disminuir la fluctuación laboral. Para la formulación de las estrategias se recomienda formular o revisar la misión y visión del área de capital humano de la organización, y formular estrategias que contribuyan a elevar los niveles de aprovechamiento del capital humano y disminuir la fluctuación laboral.

**Métodos y técnicas:** Matriz DAFO, matriz interna-externa, entre otras.

El procedimiento culmina con esta etapa, la cual permite la retroalimentación del sistema, facilita el diseño de las estrategias a seguir para dar solución a los problemas detectados y contribuir a la mejora continua de la organización.

## CONCLUSIONES

1. Este procedimiento se puede aplicar a cualquier tipo de organización por ser flexible, permitiendo adaptarlo a sus particularidades.
2. Se puede incluir en el análisis cualquier otra variable independiente que se considere oportuno para profundizar en las causas del comportamiento del aprovechamiento del capital humano y la fluctuación laboral.

## BIBLIOGRAFÍA

1. Almeda, C. (2017). "La rotación de personal: todo lo que debes saber sobre ella". Disponible en: <http://blog.talentclue.com/rotacion-de-personal>. Consultado en 20/04/2018 a 11:20
2. Cartaya Morales, A. (2009). "*Capital Humano: hacia un sistema de gestión en la empresa cubana*". Editorial Política. La Habana.
3. Castro Ruz, F. (2005). "Discurso pronunciado en la primera graduación de la Escuela Latinoamericana de Medicina". La Habana..
4. Cuesta Santos, A. (2005). "Tecnología de Gestión de Recursos Humanos". Editorial Academia. La Habana
5. Cuesta Santos, A. (2002). "Gestión del Conocimiento. Análisis y proyección de los recursos humanos". Editorial Academia. La Habana,
6. Davis, K y Newstrom, J (1999). "Comportamiento Humano en el Trabajo". (10ª ed.), Editorial Mc Graw-Hill. México, D.F.
7. Chiavenato, I. (2002). Administración de Recursos Humanos (5ta ed.). Editorial McGraw Hill. México.
8. Chiavenato, I. (2002). Gestión del talento humano. Editorial Mc. Graw-Hill. Bogotá.
9. Chiavenato, I. (1999). "*Administración de los Recursos Humanos*". Editorial Mc Graw Hill. México.
10. Chiavenato, I. (1990). "Administración de los Recursos Humanos". Editorial Atlas. México.
11. Chiavenato, I. (s.f.). "*Psicología y Empresa Renovando empresas con talento humano*". Disponible en: <https://psicologiayempresa.com/breve-historia-de-la-administracion-de-recursos-humanos.html>. Consultado en 20/04/2018 a 11:20
12. Flores, R. J. (2008). "*Factores que originan la rotación de personal en las empresas mexicanas*". Disponible en: <http://www.daenajournal.org>. Consultado en 20/04/2018 a 13:20
13. García, R. L. (2013). "*Talento creatividad empresa*". Editorial Academia.. La Habana.
14. García Schwerert, P. (1985). "Fluctuación potencial en la empresa". Editorial Ciencias Sociales. La Habana.
15. García Solarte, M. "Clima organizacional y su diagnóstico: una aproximación conceptual". En Revista Cuadernos de Administración. Número 42. Julio-diciembre 2009.
16. Hernández V, M. (2006). "Análisis de la Fluctuación Laboral en el Hospital Clínico Quirúrgico "Lucía Iñiguez Landín". Trabajo de Maestría. Universidad de Holguín.
17. Méndez B. A., Rivas D.A., Ramírez P.A. (2014). "Acciones para disminuir la fluctuación laboral". En Rev. Ciencias Sociales 146: 27-33 / 2014 (IV). Disponible en: <http://www.redalyc.org/pdf/153/15340989003.pdf>. Consultado en 20/03/2018 a 08:00
18. Morales C. A. (2009). "La integración de la gestión de los recursos humanos con la estrategia empresarial".
19. Tesis de Maestría. Cuba. Ministerio del Trabajo y la Seguridad Social.
20. Miljovich T., George, John W. (2002). "Dirección y Administración de Recursos Humanos". Editorial Mc Graw Hill. México
21. PCC, C. C. (2017). "*Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución en el período 2017-2021*". Editorial Política. La Habana. .
22. Pérez, A. (s.f.). "Las 4 teorías motivacionales que deberías conocer". Disponible en: <http://www.ceolevel.com/las-4-teorias-motivacionales>. Consultado en 18/04/2018 a 08:00
23. Robbins, S. (2004). "Comportamiento organizacional". (10ª ed.). Editorial McGraw Hill. México.
24. Robbins, S. (1999). "Comportamiento organizacional". Editorial Prentice. México.
25. Stoner, J. (1997). "Administración". Editorial Prentice Hall. México.
26. Tribicio Curbelo, I. (2015). "*Las principales causas y efectos de la Fluctuación Laboral en Cuba*". La Habana
27. Werther, W. y Davis J. (2000). Administración de Personal y Recursos Humanos. Editorial McGraw Hill. México.
28. Zayas A.P., Almaguer M., Álvarez L.. (2014); Instrumentos para el estudio y la evaluación de la satisfacción laboral en una organización. En Revista Caribeña de las Ciencias Sociales. Disponible en <http://xn--caribea-9za.eumed.net/satisfaccion-laboral/>. Consultado en 20/03/2018 a 13:00