



Facultad De ciencias Económicas y Empresariales
Departamento de ingeniería Industrial

Trabajo de Diploma

*Título: Estrategia para reducción y control
de la fluctuación de la fuerza de trabajo en la
Granja Agroindustrial “Pepito Tey”.*

Autor: Aníbal León Fuentes
Tutor: Adela Llanes Flores

AGRADECIMIENTOS

Con este trabajo quisiera agradecer:

*A Fidel, a la Patria, al Socialismo por la
oportunidad.*

DEDICATORIA

Quisiera dedicar este trabajo:

*A mis padres, a mi esposa, a mis hijos,
A mis compañeros de aula, a mis profesores,
En especial a Dianelly y a Rosalba*

RESUMEN

RESUMEN:

Actualmente el desarrollo empresarial demanda de enfoques modernos en la Gestión de Recursos Humanos para lograr los niveles de eficiencia, eficacia y calidad que se requiere. Sin embargo, la aplicación práctica de los sistemas de GRH se realiza sobre la concepción de diferentes modelos y el análisis de éstos permitió conocer la diversidad de actividades claves que existen en esta esfera de la gestión empresarial. Profundizándose en la fluctuación laboral como efecto del accionar en materia de gestión de recursos humanos en el sistema empresarial, al pretendemos investigar las causas y condiciones que provocan la fluctuación de los trabajadores y a su vez proponer un grupo de acciones que permitan frenar dicho problema.

El trabajo de diploma con título: "Estrategia para reducción y control de la fluctuación de la fuerza de trabajo en la Granja Agroindustrial "Pepito Tey", tiene como objetivo general: "Diseñar una estrategia para incrementar la motivación en los trabajadores que permita la estabilidad de la fuerza laboral en la Granja Agroindustrial Pepito Tey".

Las principales técnicas utilizadas para la realización de esta investigación fueron: revisión de documentos, entrevistas a expertos en la materia, observación directa, diagrama Causa-Efecto, encuestas, etc.

INTRODUCCION

Introducción

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

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

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

Con el presente trabajo pretendemos buscar los motivos y causas fundamentales de la fluctuación potencial que existe en la Granja Agroindustrial Pepito Tey, como resultado de un conjunto de investigaciones realizadas, motivadas por el hecho de que en estos momentos la rotación o fluctuación laboral constituye el principal problema de los recursos humanos en el objeto de estudio. Después de dicha investigación se tomó la tarea de diseñar una estrategia para reducir la fluctuación o inestabilidad de la fuerza de trabajo fundamentado en lo anterior, dada la importancia que requiere el la fluctuación o inestabilidad de la fuerza de trabajo se necesita gestionar integralmente los procesos de recursos humanos, aspecto este que no se ha logrado aún en la granja agroindustrial Pepito Tey perteneciente a la empresa agroindustrial espartaco por todo lo anterior mente planteado constituye el problema científico la fluctuación de la fuerza de trabajo en la granja agroindustrial pepito tey esta afectando la productividad por la falta de motivación de los trabajadores. Las consideraciones anteriores, unido a la

revisión y análisis de la literatura especializada, condujeron a formular la siguiente Hipótesis de Investigación diseñando una estrategia motibacional para la reducción de la fluctuación de la fuerza de trabajo en la Granja Agroindustrial Pepito Tey permitirá la realización de un plan de medida en el cual basar la futura proyección del objeto de estudio, en cuanto la permanencia de los trabajadores

EL Objetivo General que se persigue con el desarrollo de esta investigación es. Diseñar una estrategia para incrementar la motivación en los trabajadores que permita la estabilidad de la fuerza laboral en la granja agroindustrial Pepito Tey.

Los Objetivos Específicos

- Realizar una revisión bibliográfica de los problema actuales de los recursos humanos poniendo énfasis en la fluctuación o inestabilidad de la fuerza de trabajo
- Realizar un diagnóstico de la causas que condicionan la fluctuación de la fuerzas de trabajo en el objeto de estudio.
- Diseñar una estrategia motibacional que permita la reducción de la fluctuación de la fuerzas de trabajo.

El trabajo se encuentra estructurado en tres capítulos.

Un primer Capítulo donde se aborda el estado del arte en los recursos humanos y sus procesos, asiendo énfasis en la fluctuación de trabajo en Cuba y el mundo sobre la temática en cuestión. Un segundo Capítulo donde se caracteriza el objeto de estudio, se usan diferentes herramientas tales como trabajo en equipos, diagrama causas efecto, encuestas, tormenta de ideas, entrevistas personales y colectivas etc, todas estas herramientas se usaron para localizar los motivos que ocasionaban la fluctuación de la fuerza de trabajo.

Un tercer Capítulo se diseña la estrategia motibacional para reducir la fluctuación o inestabilidad de la fuerza de trabajo.

CAPITULO 1: FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

1.1: Generalidades sobre la Gestión de Recursos Humanos

En la actualidad existe claramente una marcada diferencia entre lo que se conoce como valor de mercado de una organización y el valor contable, está dado por el valor del capital intelectual que tiene la organización o conocimiento de la empresa. Es el hombre el único poseedor de este conocimiento, por tanto si queremos ganar valor en la organización a través de él, se hace necesario conocer entonces aquellas actividades que se desarrollan en la empresa directamente con el hombre. De esto se ocupa la Gestión de los recursos humanos, GRHa continuación se analizan algunas definiciones sobre el tema

- ✚ Ivancevich (1996) entiende por GRH a la función que lleva a cabo las organizaciones para el aprovechamiento más efectivo del personal en el logro de los objetivos de la organización mediante la contratación, retención, despido, desarrollo y utilización apropiada de los RRHH en la organización.
- ✚ Para Chiavenato (1990) la Administración de Recursos Humanos (ARH) consiste en la planeación y control de técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal a la vez que la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo. La ARH significa conquistar y mantener las personas en la organización trabajando y dando el máximo de sí, con una actitud positiva y favorable.
- ✚ Para Beer y colaboradores (1990) la GRH implica todas las decisiones y acciones administrativas que afectan la naturaleza de las relaciones entre la organización y los empleados (sus RRHH). No es más que el desarrollo de todos los aspectos de un contexto organizacional de manera que puedan fomentar e incluso dirigir el comportamiento administrativo respecto a las personas.

Estas definiciones evidencian que la GRH proyecta perspectivas amplias e incorpora ideas relacionadas con el desarrollo de la organización y la calidad de vida en el trabajo. En la actualidad se ha pasado de la clásica regulación del trabajo a la gestión activa de las personas desde un punto de vista operativo, jurídico y psicosocial.

La Gestión de Recursos Humanos (GRH) constituye un área de estudios relativamente nueva y que a pesar de su juventud ha experimentado considerables cambios asociados a las transformaciones acaecidas en el entorno en que se desarrolla la actividad empresarial. Ello se explica si se tiene en cuenta que las empresas que carecen de políticas efectivas de recursos humanos no pueden cambiar en forma oportuna y eficiente para permanecer competitivas.

Las formas en que se ha llevado a cabo la gestión de la función social han sido diversas y han estado condicionadas por la concepción que se adopta sobre la naturaleza del hombre, ya que el lugar que se da y reconoce a las personas refleja la orientación de las organizaciones. Bosquet (1982) señala que son cuatro los estadios por los que ha pasado la GRH:

1. Fase Administrativa

La orientación organizativa es exclusivamente productiva los problemas de la producción reclaman atención prioritaria. GRH orientada hacia el control y estímulo del rendimiento apoyándose en fórmulas salariales y acciones disciplinarias meramente administrativas.

Los responsables de GRH se concentran en funciones como: contratación, despido, estudio de fórmulas salariales y análisis de puestos. Se considera al factor humano como un costo que hay que minimizar, y la situación social del personal no es relevante respecto a la gestión, el hombre es sólo un ser racional y económico (Incentivo económico único motivador). Adopción de orientación reactiva.

2. Fase de Gestión

Empiezan a considerar las necesidades de tipo social y psicológico de las personas para la adaptación del hombre a la organización. Se adquiere conciencia de que los comportamientos no responden a formas racionales y que están condicionados por sentimientos colectivos de los grupos a los que pertenecen. La relación contractual se extiende no sólo a aspectos retribuidos sino a factores psicológicos. Sigue prevaleciendo la consideración del recurso humano como un costo que hay que minimizar pero las acciones que se emprenden son de carácter proactivo.

3. Fase de Desarrollo

Busca conciliación entre las necesidades económicas de la empresa y las necesidades de los hombres que trabajan en ella. Se entiende que la empresa depende cada vez más de la eficiencia de la gestión social. Considera a las personas como un elemento determinante del desarrollo de la empresa.

En esta fase las acciones que se emprendieron a favor del personal no sólo tuvieron una tendencia práctica, sino que éste es considerado como un recurso que hay que optimizar y a partir de este momento se inicia la concepción estratégica de los recursos humanos.

4. Fase Estratégica

Según Legge (1989) la concepción de la GRH en esta nueva fase se caracteriza por:

- Enfatizar la importancia y desarrollo no solo de una parte de los componentes de la organización, los empleados, sino del conjunto de ellos, centrándose también en los denominados equipos de Gestión.
- El directivo de línea percibe a los individuos desde una perspectiva de conjunto e integrada, y se preocupa por la coordinación y gestión de ellos dentro de la unidad de negocio de la que es responsable.
- El recurso humano adquiere una dimensión proactiva y las políticas de personal ya no se integran pasivamente en las formulaciones estratégicas, sino que se consideran una parte imprescindible cuando se están elaborando dichas estrategias, y contribuyen además a su consecución.
- Enfatiza la existencia de una cultura organizativa que garantice la coherencia interna en los procesos de recursos humanos, es decir, la cohesión entre ellos y los principios, normas y valores que la organización intenta transmitir y desarrollar.

Además de estas cuestiones eminentemente transformadoras, la actual GRH encuentra otras cuestiones relacionadas a lo anterior pero que el autor ha querido relacionar a continuación:

- La GRH demanda concebirla con carácter técnico científico, poseyendo su base tecnológica en los análisis y diseños de puestos y áreas de trabajo (diseño

continuo de los sistemas de trabajo) y en los diseños de los sistemas logísticos, comprendidos en la denominación de tecnología de las áreas.

- La dirección de RRHH pasa a formar parte del nivel directivo más alto con participación en el diseño de los planes estratégicos, políticas y objetivos de la empresa.
- La GRH eficiente ha superado al taylorismo, demandando el enriquecimiento del trabajo (polivalencia) y la participación o implicación de los empleados en todas las actividades.
- El soporte informativo de la GRH es un imperativo para su desarrollo efectivo en la gestión empresarial.
- El desafío fundamental o número uno de la GRH es lograr eficacia y eficiencia en las organizaciones.

Con este mismo sentido Bosquet reconoce una auténtica GRH sólo en fecha muy reciente, propiciado por el desarrollo de las ciencias de la administración y como consecuencia de la integración de los conceptos de Gestión y Recursos Humanos lo que ha permitido que la GRH sea más sensible a las aspiraciones del personal, pero también está más integrada a la dirección de la empresa llegando a adquirir una posición estratégica.

Los factores más relevantes que han determinado esta evolución según Valle (1995) son:

- Evolución tecnológica: Ha tendido a la especialización reclamando modificaciones y formación variada afectando los procesos de reclutamiento, selección y formación del personal.
- Evolución legislativa: Surgimiento de un mundo legislativo laboral que condiciona y establece las distintas políticas sociales desarrolladas en la empresa.
- Evolución sindical: Reconocimiento al derecho de asociación de los trabajadores para que estos puedan defender sus intereses de clase, lo que sitúa en una posición fuerte para conseguir mejores condiciones de trabajo.
- Evolución de mercados: Mayor competitividad e interdependencia de los mercados que reclaman calidad acorde a los productos y servicios, lo que depende entre otros factores de la eficacia de la gestión de personal.

- Evolución de métodos de gestión y de las ciencias humanas: Búsqueda de nuevas técnicas que garanticen el mejor aprovechamiento de los recursos.
- Creciente Complejidad de las Organizaciones: Es consecuencia de los anteriores, se refleja en estructuras organizativas más diferenciadas que también han tocado a la GRH imponiendo nuevos modos de interrelación.

Una cuestión importante que caracteriza también el desarrollo alcanzado en esta área lo constituye el carácter contingencial de la Administración de los Recursos Humanos (ARH) es tratado por Chiavenato (1983), cuando plantea que ésta depende de la situación organizacional, del ambiente, de la tecnología empleada por la organización, de las políticas y directrices vigentes, de la filosofía administrativa preponderante, de la concepción existente en la organización sobre el hombre y su naturaleza y sobre todo de la calidad de los RH disponibles. A medida que cambian esos elementos, cambia también la forma de administrar los RH de la organización. De ahí el carácter contingencial o situacional de la ARH que no se compone de técnicas rígidas e inmutables, sino altamente flexibles y adaptables, sujetas a un desarrollo dinámico.

Este autor plantea que la ARH está constituida por subsistemas interdependientes, en su modelo los logra relacionar de una forma muy acertada.

El mundo de las organizaciones “productoras de servicios” se encuentra, en lo referido al peso e importancia de la contribución de las personas, en el extremo opuesto del espectro de configuraciones organizativas. Es decir, sé esta en presencia de organizaciones intensivas en personal en las que el trabajo humano es el factor clave para la prestación del servicio, lo que hace que la inversión en capital humano sea “el costo” organizativo más importante. Esto hace de las organizaciones productoras de servicios, “clientes” especiales de la Gestión de Recursos Humanos, escenarios organizativos en los que la misma adquiere valor capital (Longo, 1993).

1.2 El enfoque estratégico de la Gestión de Recursos Humanos en la organización.

El comportamiento estratégico de cualquier organización o de producción de servicios ha sido uno de los campos de estudio que más ha evolucionado en los últimos años por lo que el concepto de estrategia es uno de los que más atención ha despertado por

parte de los estudiosos de la dirección de empresas y directivos encargados de ponerla en marcha.

Los cambios y evoluciones sufridos en el análisis estratégico durante la década de 1960 en Harvard University ha sido el resultado de la ausencia del tratamiento de una variable organizativa de suma importancia: los recursos humanos. Los modelos tradicionales de estrategia se han centrado básicamente en la dimensión externa, mercado, producto y tecnología, tomando a los recursos humanos como un dato del diagnóstico, es decir solo una fuerza o debilidad, pero no como fuente esencial de ventaja competitiva para la organización.

Los propios especialistas visualizan su responsabilidad desde la fase de implementación estratégica y no desde la elaboración o formulación de la estrategia.

El enfoque contingencial o situacional, para la GRH abordado anteriormente, es uno de lo más contemporáneos en la administración, a partir de éste se manifiesta explícitamente el hecho de que es el entorno a través de sus componentes, del tipo de entorno concreto de que se trate, etc., el que va a condicionar el tipo de estrategia, de estructura organizativa, estilo de liderazgo, sistema de planificación, que va a elegir la empresa, contando con sus propios recursos.

En este sentido la experiencia muestra, actualmente, que el éxito y la supervivencia de las empresas depende más de los progresos en su eficacia que en su eficiencia.

Los cambios en las relaciones empresa – entorno afectan básicamente a la eficacia.

De este modo para actuar en consecuencia se requiere de una actitud estratégica para la Gestión de Recursos Humanos lo que significa una actitud extravertida, voluntarista, anticipadora, crítica, y abierta al cambio, de esta actividad, la cual se ha ido plasmando en los conceptos de estrategia de empresa, planificación estratégica y dirección estratégica más recientes.

Se hace necesario entonces ubicar la definición de estrategia, según:

- ✚ Menguzzato y Renau (1991): señalan que estrategia significa explicitar los objetivos generales de la empresa y los cursos de acción fundamentales, de acuerdo con los medios actuales y potenciales de la empresa, a fin de lograr la inserción óptima de este en el medio socioeconómico.”

- ✚ Harper & Lynch (1992): consideran que la estrategia es “establecer un sistema dinámico de anticipación en el que se destacan y agrupan los aspectos estratégicos diferenciadores empresariales en el marco de un entorno abierto procurando desarrollar una cultura empresarial que apoye las ventajas competitivas que la empresa tiene.”
- ✚ Strategor (1995): señala que la estrategia empresarial consiste en elegir las áreas de negocio en las que la empresa intenta presentarse y asignar recursos de modo que esta se mantenga y desarrolle en estas áreas de negocio.

En la estrategia empresarial se explicitan las grandes opciones que de forma determinante intervienen en las decisiones de la empresa sobre sus actividades y estructuras y donde se fija un marco de referencia en el cual deberán inscribirse todas las acciones que la organización emprenderá durante un determinado período de tiempo de la organización.

Extrapolando la anterior acepción de estrategia, Valle (1995) establece el siguiente concepto de estrategia de recursos humanos:

Un modelo de decisión referente al área de personal que se plasma en unas estrategias realizadas en el ámbito social, del que se derivan unos objetivos y metas de forma que se produzca el ajuste entre la organización y el ambiente, formulándose para ello las correspondientes políticas y prácticas de gestión de recursos humanos.

La estrategia es un concepto estratificado y/o jerarquizada en la empresa, se reconocen tres niveles de estrategia (Menguzzato y Renau, 1991):

- Estrategia Corporativa (Global o Maestra)
- Estrategia de Negocios.
- Estrategia Funcional.

La gestión estratégica de recursos humanos debe emanar de la estrategia formulada a nivel corporativo y depender de ella, pero donde la estrategia de recursos humanos adquiere su máxima expresión es a nivel de las unidades de negocio o de empresa (Miller 1989).

Valle (1995) establece los componentes o elementos de la estrategia de recursos humanos, enfocados al producto o mercado, sobre la base de los planteamientos de Ansoff (1976).

- El campo de actividad, que puede describirse como el conjunto de conocimientos y capacidades que son indispensables para el desarrollo de la actividad empresarial, tanto en su dimensión interna como externa (mercado de trabajo).
- El vector de crecimiento que, en términos sociales, hace referencia a la combinación óptima de los conocimientos y capacidades en que se basa el desarrollo actual y futuro de la empresa.
- El efecto sinérgico, resultado expansivo producido por la conjugación de los conocimientos y capacidades de los recursos humanos (trabajo de equipo).

De este modo Valle (1995) define la Dirección Estratégica de Recursos Humanos (DERH) como:

Aquellas decisiones y acciones que conciernen a la dirección de los empleados de todos los niveles de una unidad de negocios y que están relacionadas con la ejecución de estrategias dirigidas hacia la creación y mantenimiento de ventaja competitiva.

Una vez delimitado conceptualmente lo que se entiende por estrategia y Dirección Estratégica en el área de recursos humanos, desarrollamos un análisis de las distintas aproximaciones que se han venido desarrollando en este mismo sentido.

Lengnick- Hall, C y Lengnick-Hall, M (1988) y Valle (1995), distinguen en la bibliografía existente sobre el tema, los dos primeros autores establecen cuatro diferentes aproximaciones para concebir la DERH:

1. Una centrada en la determinación del valor de los RH y el riesgo económico que deriva de una gestión ineficaz de los mismos (Método de valoración basado en los costes y el basado en el “valor”).
2. Planificación de los RH. Determinación de necesidades, tomando en consideración la relación oferta- demanda.
3. Influencia sobre la estructura de la organización y los RH los cambios en la automatización, la productividad y la inflación.
4. Ajuste entre algunos aspectos estratégicos y los RH (Perspectiva con orientación interna).

Como puede apreciarse de lo anterior, las cuatro perspectivas enunciadas presentan una aproximación incompleta de lo que creemos debe distinguir la DERH, ya que:

- Las aproximaciones se centran en la implantación de un plan estratégico y menos en la formulación de la estrategia de la organización, es decir los RH constituyen un medio y no una fuente para la formulación de la estrategia.
- Se busca la adaptación de los RH a la estrategia y no el proceso contrario.

La necesidad de integrar la estrategia de RH en la estrategia global de la organización, desde su fase de formulación hace que definan claramente las interdependencias entre los aspectos humanos, financieros, tecnológicos, de mercado, y otros. Por otra parte, se asumiría realmente en la cuestión práctica, el RH como un auténtico factor estratégico, determinante de las ventajas competitivas de la empresa.

Otro elemento sustancialmente diferenciador de esta acepción de la DERH como la hemos estado planteando es considerar que la dirección de recursos humanos puede ser la responsable de la gestión de la estrategia global de la empresa, en cuanto a su ámbito interno, justificándose dicho planteamiento en los siguientes:

- Ayuda a la difusión y comunicación de la orientación estratégica de la empresa.
- Garantiza la coherencia entre las realizaciones concretas respecto a los objetivos globales.
- Estimula la puesta en marcha la estrategia.

De este modo el proceso de DERH resulta verdaderamente vital para la empresa en la consecución de los objetivos estratégicos.

1.3 Formulación de las estrategias de RH

El estudio de las relaciones entre las estrategias genéricas formuladas por la empresa y sus prácticas de RH viene siendo tema de las investigaciones recientes. Desde la perspectiva del análisis estratégico destaca la existencia de distintas tipologías de estrategias genéricas. La literatura especializada pone de relieve que las tipologías más utilizadas son las elaboradas por Miles y Snow (1978), Porter (1980), Shuler y Jackson (1987) Miler, R. (1985) y Besseyre (1989) y Mintzberg (1988). La diversidad de planteamientos que sustentan a cada una de las tipologías plantea el problema de la comparación de los resultados obtenidos en los distintos estudios. Para resolver dicha situación se ha recurrido, en muchos casos a la búsqueda e identificación de factores

comunes y explicativos de las estrategias que permitan la conexión entre ellas (Des Dais, 1984).

Desde el ámbito de la GRH las investigaciones tratan de conectar algunas de las tipologías mencionadas con la filosofía y orientaciones que adoptan los distintos procesos de gestión en el área social, identificándose modelos de GRH en función de la tipología de la estrategia genérica formulada por la empresa (Valle C. Ramón, Medina C. Carmen y Rodríguez G. Manuel 1996),

El éxito de las estrategias de RH depende de la situación o del contexto en que se utilicen. El efecto de una estrategia de RH sobre el rendimiento de una empresa depende siempre de cómo se adecúe a otros factores. La adecuación lleva a un mejor rendimiento, y la falta de adecuación crea inconsistencias que reducen el rendimiento.

Adecuación se refiere a la coherencia o compatibilidad entre las estrategias de RH y otros aspectos importantes de la empresa.

Será más eficaz:

- Cuanto más se ajuste el RH al conjunto total de estrategias organizativas.
- Cuanto más se armonice la estrategia de RH al entorno en el que se desenvuelve la empresa.
- Cuanto más se adapte la estrategia de RH a las características peculiares de la empresa.

Adecuación a las características organizativas: Para que las estrategias de RH sean eficaces deben estar hechas a la medida de la personalidad de la empresa. Los rasgos de personalidad se pueden dividir en cinco importantes categorías: El proceso de producción consistente en la conservación de factores de producción.

- La postura de la empresa ante el mercado.
- La filosofía gerencial global de la empresa.
- La estructura organizativa de la empresa.
- La cultura de empresa.

Adecuación a las capacidades organizativas: Las capacidades organizativas de una empresa incluyen sus capacidades competitivas diferenciales, aquellas características tales como las capacidades técnicas, los sistemas de gestión y la reputación que dan a la empresa una ventaja competitiva. Siguiendo la lógica de la adecuación, las

estrategias de RH contribuyen a mejorar los resultados de la empresa en la medida en que:

- Ayuden a que la empresa saque el máximo partido de sus ventajas o cualidades específicas a la vez que evite sus puntos débiles.
- Ayuden a la empresa a utilizar su exclusiva combinación de habilidades y elementos positivos de sus recursos humanos.

Como ya se ha comentado anteriormente, incluso los mejores planes de RH pueden fracasar cuando los programas específicos de RH se eligen y se aplican de forma inapropiada. Las estrategias de RH deben ser coherentes entre sí. Esta significa que las estrategias de RH probablemente serán más eficaces si se refuerzan entre si, en vez de aplicarse sin tenerse en cuenta las unas a las otras.

El papel de los RH en el proceso de formulación de la estrategia es doble. Por una parte los RH son una fuente importante de oportunidades y restricciones, así como de fuerzas y debilidades. En segundo lugar, los componentes de la organización y también sus representantes son un factor clave en cuanto sus puntos de vistas pueden ser críticos en la formulación de la estrategia.

1.4 Papel de los recursos humanos en las estrategias realizadas

Una vez que se identifican los objetivos, debe decidirse un conjunto de estrategias para apoyar los esfuerzos del departamento.

A la hora de formular la estrategia, los RRHH deben ser considerados desde dos puntos de vista diferentes: Por un lado considerando al hombre como actor y por otro lado considerándolo como recurso. A partir del análisis estratégico se formularán las estrategias en el ámbito funcional, examinando las distintas alternativas tomadas para conseguir la misión y los objetivos elegidos

En la literatura especializada en el tema estratégico es normal encontrar como se ha expuesto anteriormente, distintas tipologías de formulaciones estratégicas y todas ellas orientadas hacia los productos o mercados. Sin embargo, es posible identificar opciones estratégicas para el área de los Recursos Humanos, opciones que deben ser congruentes con las establecidas para la empresa o unidad de negocio.

Así tenemos diferentes opciones estratégicas según Besseyre (1996), que tiene la empresa a la hora de diseñar su sistema de RH. Son estrategias hasta el punto de que

pueden afectar tanto favorable como desfavorablemente a los resultados de la empresa a largo plazo.

Flujos de trabajo: Hacen referencia a las formas de organizar las tareas para alcanzar los objetivos en cuanto a producción o servicio. Las empresas se encuentran con diferentes alternativas al estructurar su flujo de trabajo. Así pueden hacer hincapié en:

- La eficacia: conseguir que el trabajo se haga con el mínimo costo, o innovación a pesar de que esto pueda aumentar los costes de producción
- El control: establecer procedimientos predeterminados, o flexibilidad
- La descripción explícita del puesto de trabajo: detallando cuidadosamente los deberes y requisitos de cada tarea.
- La planificación detallada del trabajo: en la que los procesos, los objetivos y los horarios están bien establecidos de antemano, o planificación difusa del trabajo (en la que las actividades y los horarios pueden modificarse con un aviso previo relativamente corto según las necesidades).

Contratación: Asegurar que el empleado idóneo este en el lugar adecuado y en el momento oportuno.

- Ascenso interno (reclutamiento interno), o contratación externa (reclutamiento externo)
- Delegar en los supervisores inmediatos la toma de decisiones de contratación, o centralizarlas en el departamento de RH.
- Hacer hincapié en la adaptación del aspirante a la empresa, o contratar al individuo mejor preparado.
- Contratar y socializar nuevos trabajadores de manera informal, o elegir un sistema más formal y sistemático.

Cese de empleados: Sucede cuando un empleado deja la empresa, tanto voluntaria como involuntariamente. Algunas opciones para resolver el cese de empleado son:

- Utilizar incentivos voluntarios (como por ejemplo paquetes de jubilación anticipadas) para reducir la plantilla, o despedir a los trabajadores.
- Imponer una congelación de la contratación para evitar el despido de empleados

- Proporcionar un apoyo continuado a los empleados cesados (ofreciéndoles ayuda para obtener otro empleo, o dejar a los empleados despedidos que se las arreglen por sí mismos).
- Comprometerse a volver a contratar a los empleados despedidos en caso de que mejoren las condiciones.

Evaluación del rendimiento: Los directores valoran lo bien que los empleados están llevando a cabo las tareas asignadas mediante evaluaciones de rendimiento. Entre las opciones estratégicas de RH para la evaluación de empleados se encuentran:

- Desarrollo de un sistema de evaluación que se adapte a las necesidades de diferentes grupos de empleados, frente a la utilización de un sistema de evaluación estándar para toda la empresa.
- Uso de la información procedente de las evaluaciones como una herramienta de desarrollo que ayude a los empleados a mejorar su rendimiento, como mecanismo de control para localizar a los empleados con bajo rendimiento.
- Diseño del sistema de evaluación teniendo en cuenta diferentes objetivos (formación, ascenso, decisiones sobre selección).
- Desarrollo de un sistema de evaluación que promueva la participación activa de grupos de empleados múltiples.

Formación y desarrollo de la carrera profesional: Estas actividades están diseñadas para ayudar a que la empresa satisfaga sus necesidades en cuanto a conocimientos y habilidades. Algunas de las opciones estratégicas relativas a estas actividades son:

- Decidir si los conocimientos requeridos se imparten en el puesto de trabajo, o si se recurre a fuentes externas.
- Decidir si se va a dar más importancia a una formación específica para el puesto de trabajo, o a una formación general que aumenta la flexibilidad de la empresa.
- Decidir si se contrata a personas de fuera de la empresa con los conocimientos necesarios pagándoles un sueldo elevado (“comprar talentos”), o si se invierten recursos en la formación de empleados propios con sueldos más bajos para que adquieran las habilidades necesarias (“crear talentos”).

Retribución: Es el pago que el empleado recibe a cambio de su trabajo. Algunas de las opciones estratégicas de RH relativas a la retribución de empleados son:

- Ofrecer a los empleados un sueldo fijo y un paquete de prestaciones que varíe poco de un año a otro.
 - Pagarles a los empleados en función del puesto que ocupen, o pagarles en función de sus contribuciones individuales a la empresa.
 - Recompensar a los empleados en función de su antigüedad, o recompensarles por su rendimiento.
 - Centralizar las decisiones relativas a las retribuciones en un único lugar.
- Derechos de los empleados: Algunas de las opciones estratégicas sobre las que la empresa tiene que decidir son:
- Utilizar la disciplina como mecanismo para controlar la conducta del empleado.
 - Desarrollar políticas que incidan en la protección de los intereses del empresario, o que incida en la protección de los empleados.

Relaciones laborales: Estas hacen referencia a la interacción entre trabajadores y la empresa. Algunas de las opciones estratégicas de RH entre las que se puede elegir la empresa son:

- Basarse en canales de comunicación descendentes, o fomentar la retroalimentación ascendente.
- Tratar de evitar o suprimir activamente la organización sindical, o aceptar a, los sindicatos como representantes de los intereses de los empleados.

1.5 La Gestión de los Recursos Humanos en el sector empresarial cubano.

Dos décadas atrás, la realidad empresarial en Cuba era diferente a la etapa actual, manifestándose bajo condiciones estables y predecibles que proporcionaban una confianza absoluta para las proyecciones económicas futuras. La estabilidad sociopolítica, la minimización de la competencia y las relaciones de ayuda económica eran factores que caracterizaban el entorno empresarial cubano por lo que no era imprescindible para los directivos cubanos mantenerse al tanto de los cambios bruscos que inciden dramáticamente en el comportamiento del entorno para la toma de decisiones.

Al desarrollarse las empresas bajo un sistema cerrado la interacción con el entorno era mínima, el esfuerzo radicaba en realizar las modificaciones suficientes y necesarias que coadyuvaran a elevar la eficiencia económica.

Los cambios ocurridos en Europa del este, las deficiencias económicas internas, así como la intensificación de la política de los Estados Unidos contra el país en los finales de la década de los 80 condujeron a cambios profundos y radicales en nuestra economía en la concepción empresarial, así como en aspectos gubernamentales que llevaron a cambios de concepción y paradigmas para insertar a Cuba en un mercado globalizado caracterizado por una cruenta competencia y uní polaridad mundial.

La filosofía utilizada hasta esos momentos no era efectiva para lograr la inserción de nuestro país en la economía mundial, haciéndose precisa la adopción de un liderazgo estratégico capaz de efectuar proyecciones futuras que, aunque de forma lenta, contribuyan al desplazamiento de una economía arcaica y absoluta hacia una economía más fuerte y resistente a los movimientos y embates del entorno. Todo ello conlleva en primer lugar al cambio de mentalidad y actitud acorde a las exigencias actuales y que responda efectivamente a los objetivos trazados por la Dirección del país y, en segundo lugar, al cambio de sistema de dirección, de una dirección planificada, que extrapola el pasado hacia el futuro y que sólo piensa en alcanzar mayor eficiencia, hacia una dirección planificada a largo plazo estratégica donde es tan importante la eficacia como la eficiencia.

Este sistema de dirección por anticipación presupone un análisis más profundo y estratégico, donde el diagnóstico que se haga de ambos ambientes da las oportunidades, amenazas, debilidades y fortalezas necesarias para la proyección. Si bien hay empresas que vienen trabajando en este sentido desde 1996, no todas se habían incorporado al sistema. Con las orientaciones del Consejo de Estado y de Ministros se comienza a introducir una nueva política económica en el país.

A partir de 1999 se orienta por la máxima dirección del país que todas las empresas han de elaborar en el año 2000 la planeación estratégica hasta 2005 en el plazo más largo para algunos ministerios y hasta el 2003 en el plazo más corto para otros, involucrándose de esta forma todas las empresas, instituciones y organizaciones del país. La creciente importancia de la función y métodos de RRHH procede precisamente de la necesidad que tiene la empresa de cambiar casi constantemente para estar a la altura de sus mercados y de las exigencias competitivas.

De lo analizado en este epígrafe sobre esta materia se desprende además el carácter subalterno que siempre ha tenido la GRH en el análisis estratégico, siendo sólo considerada en la fase de implantación estratégica, pero si se debe tener en cuenta que la búsqueda del ajuste de la organización con su entorno es un proceso inherente a la Dirección estratégica y que el Recurso Humano se presenta como un factor clave para dicho ajuste, queda claro que deberá tenerse presente en la fase de formulación de la estrategia de la empresa.

1.6 Motivación

La motivación por el trabajo, al decir de Trista (1990) es la manifestación activa de las necesidades del trabajador, la satisfacción por tanto se referirá al bienestar que se experimenta cuando son satisfechas la necesidad y la motivación al impulso y esfuerzo para hacerlo y no necesariamente tiene que existir una relación positiva entre motivación y satisfacción, un individuo muy motivado puede estar insatisfecho y viceversa; lo que si parece quedar claro es que en todos los casos el nivel de satisfacción puede y de hecho conduce a la acción y por tanto afecta el comportamiento y los resultados. En fin la reflexión va dirigida a diferenciar motivación y satisfacción y a significar lo que se desea lograr: comportamientos voluntarios, responsables que se traduzcan en resultados favorables tanto para la organización como para el individuo; es por ello que resulta importante concentrarse en los motivadores que influyen sobre la conducta de las personas (Koontz 1990); los estímulos.

El estímulo; entendido como tal es “todo aquello que sea capaz de rebasar el umbral sensorio-perceptual del hombre y desencadenar su reflejo psíquico con determinada respuesta inconsciente o consciente” (Cuesta 1991) no necesariamente tiene que motivar, e incluso pueden resultar muy distintos motivos en función de la psicología de la persona; por ejemplo el esclavo estaba estimulado a trabajar a latigazos, pero desde luego que en esencia no estaba motivado positivamente a hacerlo, no trabajaba movido por otra cosa que no fuera evitar el castigo o la muerte, no lo hacía de forma libre, voluntaria y consciente.

La verdadera eficiente y eficaz estimulación que se quiere lograr hacia la actividad laboral en el mundo de hoy y muy en especial en el socialismo, deben comprender la

motivación, e incluir el logro de compromiso, responsabilidad, acción o respuesta libre, consciente y voluntaria. El estímulo positivo o que provoca motivación es considerado como un beneficio por el individuo, pudiendo tener distintas expresiones, clasificaciones e interpretaciones como son: morales y materiales para unos, tangibles e intangibles para otros, intrínsecos y extrínsecos... etc., por solo citar las más usadas. Todos tienen como característica, que son externos al individuo y finalmente pueden tener un efecto mediato o inmediato; de lo que se trata entonces es de dotar al ambiente laboral de aquellos beneficios que satisfacen las necesidades humanas en cantidad y calidad tal que logren establecer las vías para su distribución tomando muy en cuenta en todo momento la correspondencia entre necesidad y posibilidad y entre eficiencia y eficacia; el subsistema de gestión de recursos humanos encargado en esencia de esto es el de estimulación, los estímulos como ya se expuso anteriormente son herramientas muy importantes para los dirigentes y su manejo eficaz forma parte importante del arte de los verdaderos líderes.

La motivación y la eficiencia dependen esencialmente de la manera en que es empleado el individuo y del propio funcionamiento de la organización.

¿Qué es la motivación?

La motivación es una vía idónea porque engloba todos los impulsos concientes como subconscientes, refleja la satisfacción de las necesidades elementales.

En la motivación está el enfoque del conductivismo donde se plantea que el nivel mínimo de la estimulación es el que hace comportar el organismo. Según Lotear Klingrerg.

El esquema de la actividad mental. (Ver fig.1)

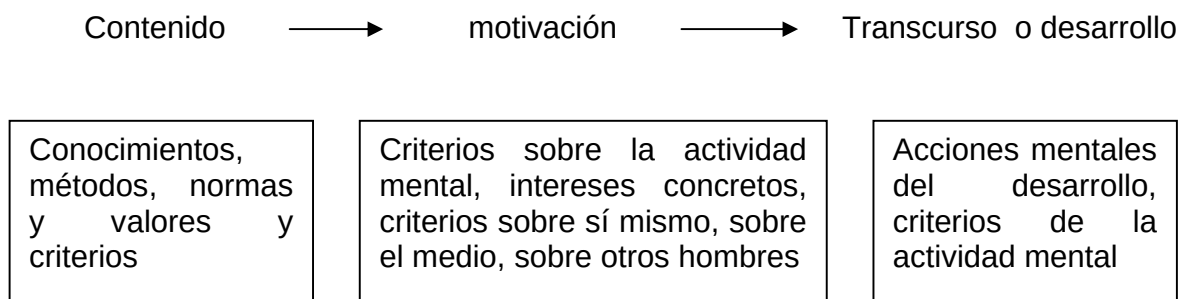


Figura No.1: Esquema de la actividad mental.

El doctor Fernando González Rey en su libro Epistemología cualitativa y subjetiva define la motivación: “La motivación aglutina estados dinámicos configurados en otras funciones motivacionales, los cuales se integran en una nueva estructura de sentido en las intenciones profesionales o en otros niveles de organización de las motivaciones profesionales, que se convierten en la esencia para la vida de las personas en general” (3)

Muchas personalidades han expresado su criterio acerca de la motivación, entre ellas Diego Jorge González quién precisó:

“La motivación es un conjunto concatenado de procesos psíquicos (que implica la actividad nerviosa superior y refleja la realidad objetiva a través de condiciones internas de la personalidad), que contiene el papel activo y relativo autónomo de estas y constante transformación y determinación recíproca con actividad externa, sus objetivos y estímulo van dirigidos a satisfacer necesidades del hombre y en consecuencias regular la dirección(el objeto-mental) y la intensidad o activación del comportamiento, manifestándose como actividad motivada. En esta motivación participan los procesos afectivos (emociones y sentimientos), las tendencias e impulsos, (voluntarias o impulsivas) y los procesos cognoscitivos (sensopercepción, pensamientos, memorias ect) ocupados los efectos y tendencias el papel más importantes)” (4)

La motivación profesional es uno de los tipos de motivación que puede convertirse en una potencia orientadora de la personalidad, o sea que puede determinar objetivos futuros importantes para el sujeto y forma parte de los aspectos esenciales que determinan su actividad general.

Leidys Bravo y Maria Antonia Suárez Rodríguez. en su trabajo de diploma “La motivación profesional en centro de trabajo; dan la siguiente definición de motivación
Motivación: Procesos psicológicos que ocurren en el individuo a través de la cual se combinan diferentes fuerzas internas y externas y que determina que el individuo se comporte de una manera determinada. (5)

Al realizar un estudio de la motivación humana es fundamental diferenciar cuales son los elementos base, es decir, sus constituyentes básicos sobre los que se

fomenta todo el desarrollo del proceso motivacional. Estos puntos de partida en el estudio de la motivación se encuentran en la necesidad y los motivos.

Se entiende psicológicamente por necesidades como un estado de carencia del individuo que lleva a su activación con vista a su satisfacción, con dependencia de las condiciones existentes. La necesidad por sí sola, como estado del sujeto, no provoca ninguna actividad dirigida. En este sentido se limita a activar el funcionamiento del individuo que se lleva a su activación con vista a su satisfacción, en dependencia de las condiciones existentes.

En la motivación se tienen en cuenta las causas externas que expresan el carácter de la persona socialmente, las internas expresan especificidades del sujeto.

- La motivación tiene relación con los motivos reguladores de la activación y personalidad internas, intereses, e incentivos.
- Las intenciones se proponen como tendencias orientadoras.
- La categoría de intereses designa aquellas funciones que mediante complejidad constituyen orientaciones estables.
- Uno de los atributos de la motivación es que ella como todo proceso psíquico constituye una expresión de la unidad de lo cognoscitivo y lo expresivo.

Teniendo en cuenta los criterios anteriores, el autor de esta investigación propone como ejemplo, cuando una persona siente la necesidad de superarse culturalmente, el individuo se activa, se refleja progresivamente como una inquietud que no sabe como llevar a la práctica, aún no ha reflejado aquello a través del cual podrá satisfacerla (incapacidad del sujeto de orientar su estimulación de modo que pueda llevar a satisfacer sus necesidades).

Necesidades: dirige y regula la actividad concreta del sujeto en el medio objetual en su función de dirección es que la necesidad es el objeto del conocimiento psicológico.

El papel regulador de la necesidad no se da precisamente hasta su puesta en contacto con el objeto, la necesidad se convierte en algo capaz de orientar y regular la actividad humana.

La necesidad en su carácter objetual, y en el objeto percibido (representando, pensando) su función de extender y dirigir la actividad, es decir devenir en los motivos.

Los motivos pueden orientarse a los criterios por:

- Su contenido
- Forma de manifestarse
- Nivel de conciencia
- Por su polaridad
- Por su generalidad
- Por su amplitud

Según plantea la doctora Margarita Silvestre Oramas:

“La motivación, la actividad intelectual y el estado afectivo del trabajador están estrechamente relacionados. Si se analiza esta interrelación desde el ángulo de la motivación, pudiera señalarse que si se logra una motivación, esta incidirá de manera positiva en el comportamiento intelectual del trabajador y en su estado de ánimo, pero de igual forma puede decirse en sentido negativo. Si el trabajador no está estimulado favorablemente o rechaza la actividad, la desmotivación incidirá de modo negativo en su estado de ánimo y en su interés por el conocimiento”. (6)

La motivación debe constituir un estímulo que mueva al escolar hacia la búsqueda y adquisición del conocimiento, la propia búsqueda, si es exitosa, podrá incrementarle, en este proceso de coincidir el objeto de esta actividad con su motivación para realizarla.

Factores esenciales en el logro de una motivación positiva

- La posibilidad del éxito y el valor que el trabajador encuentre en lo que trabaja.
- Que la tarea esté al alcance de las posibilidades del trabajador
- Que se precisa ayuda y que la reciba en el momento requerido, no tardíamente, y que experimente el éxito de la realización correcta.

El autor del presente trabajo considera que el docente al concebir y dirigir la actividad, deberá propiciar y asegurar la constancia de la motivación del estudiante por el aprendizaje, esta deberá ser positivo, efectiva y permanente durante las diferentes formas y momentos de la actividad.

Así en la organización de la actividad docente se deberá lograr mediante los diferentes tipos de actividad que se conciben, la combinación adecuada del trabajo individual y colectivo, en función de las características y necesidades de cada trabajador y del centro, del contenido y de los propósitos que se deseen lograr en el proceso.

Una actividad intelectual efectiva, exitosa, está vinculada de forma directa a una motivación positiva, o podrá favorecerla, y a un estado anímico favorable o para estimularlo, lo cual también ocurrirá inversamente o en cualquier sentido de partida.

La motivación es sinónimo de interés, esto implica que al revelar el valor del conocimiento, aumenta el interés y se logra la motivación.

Entre las formaciones motivacionales particulares se encuentran los intereses, las convicciones y las aspiraciones.

Teniendo en cuenta el criterio de los diferentes autores con respecto a la motivación el autor del presente trabajo toma partido con el criterio de la doctora Margarita Silvestre Oramas expresa que si el trabajador no está motivado favorablemente o rechaza la actividad, la desmotivación incidirá de modo negativo en su estado anímico y en su interés por el trabajo.

La motivación es una categoría, un complejo sistema de procesos y mecanismos psicológicos que determinan la orientación dinámica de la actividad del hombre en relación con su medio, se le atribuye el carácter motivacional a todo lo que impulsa y dirige la actividad del hombre.

La motivación no es imprevista, está dirigida planificadamente y supone incentivos o intereses del profesor hacia la actividad que desarrolla. (Ver fig.2).

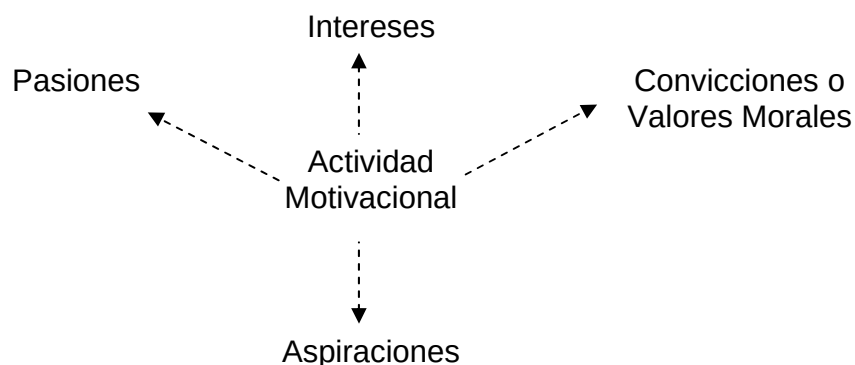


Figura No.2: Ejemplo.

La acumulación de las dificultades y en general la imposibilidad de resolver con éxito las tareas laborales, conduce a veces al trabajador al planteamiento de tareas de bajo nivel de complejidad, poco llamativas, implica poco esfuerzo intelectual y que con la memorización de alguna información por simple tanteo como fijación de algunos pasos, sin verdaderos significados permiten al trabajador solucionar el problema.

1.7 Productividad, eficiencia de la gestión Económica-Productiva

La productividad del trabajo es una consecuencia del proceso del trabajo y de la combinación de sus elementos, donde el hombre ocupa un lugar central. En la misma influye la organización del proceso de producción, las condiciones naturales, el nivel del progreso de la ciencia y sus aplicaciones; Carlos Marx, destacó: “ del desarrollo de la productividad de trabajo depende el desarrollo universal de la sociedad y de los individuos, es por ello el principal exponente del progreso social en sentido amplio ”

La productividad del trabajo tiene en cuenta no solo la mayor producción de bienes en la unidad de tiempo, sino que este resultado de inversión del trabajo debe ser reconocido socialmente, es decir, el resultado de la acción del hombre en la creación del nuevo valor.

El indicador de la productividad por sí solo dice poco.

Para que este aporte una información útil se debe comparar la productividad obtenida en determinado período por la alcanzada en períodos anteriores, o con la productividad de otras empresas de similares características, así como su relación con el salario medio.

Por ello cuando Marx trata el incremento de la capacidad productiva del trabajo lo relaciona con “... un cambio sobrevenido en el proceso de trabajo socialmente necesario para la producción de una mercancía; gracias al cual una cantidad más pequeña de trabajo adquiere potencia suficiente para producir una cantidad mayor de valores de uso ”

La productividad, al decir de Lenin, es el factor decisivo para el triunfo del nuevo régimen social

- La productividad no es más que la efectividad de los gastos de trabajo la cual solamente corresponde a la esfera de producción Material, se aplica al trabajo vivo, por lo que no corresponde hablar de productividad de equipos, máquinas y la tierra. En el informe central al III Congreso del PCC Fidel expresó: “ todos los esfuerzos tienen que conducir al incremento sostenido de la productividad del trabajo- a la par que aseguremos el pleno empleo de los recursos naturales- a la reducción de los costos y al aumento de la rentabilidad de las empresas; en suma a la eficiencia ”

La productividad constituye uno de los principales indicadores que permiten medir el crecimiento económico, por lo que al asumir que es necesario la mejora de la misma, es indispensable su medición, para identificar niveles de desarrollo y de avances, y determinar estrategias de mejoramiento, formas de gestión y de organización de la producción mediante la motivación, de la organización y participación de los trabajadores, lo cual conlleva una mejora continua

La medición de la productividad permite lograr su mejora. Su importancia radica en que:

- Provee una base de datos para establecer metas de crecimiento y define objetivo de mejora y desarrollo
- Ayuda a conocer problemas en el proceso de producción (Técnicos organizativos, de capacitación, de seguridad y medio ambiente,...etc.)
- Constituye una herramienta de aprendizaje, participación y motivación para los trabajadores.
- Puede usarse como una forma para medir el desempeño
- Contribuye a la forma de decisiones mas precisa
- Genera base objetiva para mejorar la retribución.

Cuando se habla de productividad no solo está referida a nivel de empresa, sino la que debe lograr cada trabajador en su puesto de trabajo, brigada, planta, y donde no es posible calcular el valor agregado bruto la productividad debe medirse en unidades físicas, en horas de trabajo, cumpliendo de coeficientes de disponibilidad técnicas , entre otras

Los países de economía de mercado desarrollan un concepto de productividad que no es el que adoptamos en Cuba para esas economía es: " la manifestación de un aspecto de la eficiencia relacionado con la manera en que se utiliza unos recursos para el logro de un fin específico Por tanto la productividad según esas manifestaciones, se expresa como " la razón de alguna medida de producto a algún índice de insumo utilizado ". El Che señaló todo se reduce a un denominador común en cualquiera de las formas en que se realicen: al aumento de la productividad del trabajo, base fundamental de la construcción del comunismo y premisa indispensable para el comunismo."

En consecuencia, la productividad solo puede relacionar el producto del trabajo con las personas que lo realizan.

Medición de la productividad del trabajo

Existen varias formas de relacionar la producción con el capital humano, a partir de la producción física, la producción en valores, las ventas, y los ingresos entre otros, pero las empresas con mayor exactitud esta relación es:

Productividad = Valor agregado bruto

Promedio de trabajadores

Para el cálculo del valor agregado bruto se considera el nivel de actividad de la empresa expresada en peso (valor de la producción, ingreso o margen comercial) al que se le restan los gastos incurridos por concepto de materias primas, materiales combustibles, energía y servicio recibido.

1.8 La fluctuación del trabajo

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

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

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

Con el presente trabajo pretendemos hacer algunas reflexiones relacionadas con la inestabilidad laboral y sus causas fundamentales en algunas de nuestras organizaciones como resultado de un conjunto de investigaciones realizadas, motivadas por el hecho de que en estos momentos la rotación o fluctuación laboral constituye un

rasgo característico en muchas de nuestras empresas repercutiendo de manera desfavorablemente en las mismas.

El factor humano en la producción es un tema muy debatido a todos los niveles, desde empresas, uniones de empresas, regiones y países. La (GRH) en la empresa va orientada hacia la consecución de una máxima productividad. La productividad es la relación existente entre la producción obtenida y los recursos o factores de carácter general tales como terreno de la empresa, amplitud del mercado sobre el que opera, grado de capitalización de la empresa (volumen de capital empleado por trabajador), organización, disposición del personal hacia la empresa. Además existen otros factores externos a la empresa como pueden ser dificultades administrativas, régimen fiscal, régimen laboral. En suma, la productividad no reside en un sector concreto de la empresa, sino que es la resultante de todas sus actividades agrícolas, comerciales, administrativas y financieras.

La rotación de personal no es una causa, sino un efecto, la consecuencia de ciertos fenómenos localizados interna o externamente en la organización sobre la actitud y el comportamiento del personal. Es por lo tanto una variable dependiente (en mayor o menor grado) de aquellos fenómenos internos o externos a la organización. Dentro de los fenómenos externos podemos citar la situación de oferta y demanda de RH en el mercado, la coyuntura económica, las oportunidades de empleo en el mercado de trabajo, etc. Dentro de los fenómenos internos que ocurren en la organización podemos citar la política salarial de la organización, la política de beneficios de la organización, el tipo de supervisión ejercida sobre el personal, las oportunidades de crecimiento profesional dentro de la organización, las condiciones físicas ambientales de trabajo ofrecidas por la organización, la moral del personal de la organización y la cultura organizacional dentro de la organización, la política de selección de RH, los criterios y programas de entrenamiento de RH, la política disciplinaria desarrollada por la organización y los criterios de evaluación del desempeño.

Uno de los problemas con que el ejecutivo de RH se enfrenta en una economía competitiva es saber hasta cuánto vale la pena, por ejemplo perder RH y mantener una política salarial relativamente conservadora y económica. Obviamente los cálculos de los costos de rotación del personal podrán tener mayor o menor influencia, de acuerdo

con el nivel de interés de la organización, aunque se reconoce que la acelerada rotación de personal se convierte en factor de perturbación, principalmente cuando es forzada por la empresa con el fin de obtener falsas ventajas a corto plazo; lo cierto es que a mediano y largo plazo la rotación causa enormes perjuicios a la empresa, al mercado y a la economía como un todo, y principalmente, al empleado como individuo, o socialmente, en relación con su familia.

1.8.1 La Fluctuación laboral. y Causas fundamentales

Uno de los problemas que frecuentemente se nos presenta en algunos sectores de nuestra economía es la inestabilidad laboral aspecto que genera consecuencias negativas para cualquier organización. El problema se agudiza cuando resulta extremadamente difícil cubrir el puesto de trabajo vacante sobre todo si se trata de puestos poco atractivos y con una baja remuneración que pertenecen a empresas que proyectan una mala imagen en el entorno donde se desenvuelve su actividad. La inestabilidad provoca en muchos casos se realice una selección incorrecta de la persona que debe ocupar dicho puesto, pues no existen opciones, esto provoca que pasado cierto tiempo esa persona vuelva a fluctuar hacia otra organización, esto puede ser por decisión de la propia empresa que descubre que el trabajador seleccionado no es el idóneo para dicho empleo o puede ser por solicitud de la propia persona que decide marcharse porque ha encontrado un empleo que le permite satisfacer en mayor medida sus expectativas.

Una de las causas que puede generar la rotación del personal en la organización es la insatisfacción laboral sobre todo si la persona insatisfecha constituye un recurso humano altamente demandado, estableciéndose una competencia entre oferta y demanda donde es el trabajador quién tomará la decisión final y donde la satisfacción juega un importante papel en dicha elección.

Según Robbins la satisfacción es la diferencia de la cantidad de recompensas que reciben los trabajadores y la cantidad que piensan debían recibir, es más una actitud que un comportamiento. Entre los factores mas importantes que hacen que un trabajador se sienta satisfecho se encuentran; trabajos interesantes, recompensas justas y equitativas, condiciones laborales adecuadas y buenos compañeros de trabajo.

Una de las formas más frecuentes de manifestarse la insatisfacción consiste en el abandono de la organización que se comienza con la búsqueda de otro empleo y que culmina con la renuncia cuando aparece lo que el trabajador está buscando.

Muy ligado a la satisfacción está la motivación pero hay que dejar claro que no son directamente proporcionales ambas variables. La motivación puede definirse como la voluntad por alcanzar las metas de la organización condicionado por la capacidad del esfuerzo para satisfacer alguna necesidad personal.

Muy ligado a la motivación como vemos está la necesidad, cuando la misma está insatisfecha se crea una tensión en la persona que generan impulsos buscando metas que cuando se alcancen, la necesidad quedará satisfecha.

Existen un conjunto de teorías que se han encargado de indagar en el campo de la motivación, algunas han sido corroboradas a través de las investigaciones y otras no han sido totalmente comprobadas por lo que en este terreno todavía queda mucho por decir.

En investigaciones realizadas en cuanto a la rotación o fluctuación laboral ha quedado demostrada la influencia que tiene la satisfacción y la motivación laboral en la misma.

La fluctuación laboral refleja los movimientos de entradas y salidas definitivas de trabajadores en una organización durante un período de tiempo .Las salidas pueden ser por diversas causas pero podemos agruparlas de la forma siguiente:

- Bajas biológicas son aquellas salidas relacionadas con el término de la vida laboral de las personas también denominadas bajas inevitables.
- Bajas socialmente necesarias.
- Bajas por motivos personales.
- Bajas por motivos laborales depende de la organización
- Bajas por decisión de la propia Empresa

Las salidas que ponen de manifiesto una ineficiente gestión de los recursos humanos son las relacionadas con los motivos personales y laborales aunque en algunas de nuestras organizaciones existe una tendencia a reflejar estas salidas como decisión del trabajador ocultando el verdadero motivo de las salidas, tergiversando así la situación real, en otros casos es el propio trabajador el que oculta el motivo real de su salida con

el único fin de poder marcharse lo más rápidamente posible y de esta forma no perder el nuevo empleo que ha encontrado.

Se dice que la rotación o fluctuación puede ser real o potencial, la primera es la salida consumada ante lo cuál no se puede tomar ninguna medida pues el trabajador ya se ha marchado, el segundo tipo de salida está relacionada con el deseo latente del trabajador de marcharse el cuál no se ha hecho efectivo por no haber encontrado aquél empleo que reúna los requisitos que está buscando y que se corresponda con las expectativas que esa persona tiene .. Ambos tipos de salidas pueden ser cuantificadas a través de diferentes indicadores los cuales no abordaremos en este trabajo.

La fluctuación real puede tomar para su medición los registros de personal que existen en la organización, mientras que la potencial presupone la utilización de encuestas o entrevistas, para ser detectada.

Si bien es importante conocer y medir la fluctuación real es más importante el estudio de la fluctuación potencial la cual en cualquier momento se convierte en una salida definitiva por ello se dice que esta última tiene un carácter preventivo. El estudio de la fluctuación potencial pone al descubierto los motivos por los cuales algunas personas desean marcharse de la organización y conociendo los mismos se puede trabajar en la búsqueda de soluciones y lograr que esos trabajadores no causen baja de la organización pues en la mayoría de los casos constituyen los más capaces y calificados.

¿Cuáles son las causas más frecuentes que provocan la rotación o fluctuación laboral en nuestras empresas?

Una de las causas más comunes que desde el punto de vista laboral han aumentado la rotación laboral en nuestras organizaciones en los últimos años es la relacionada con el contenido del trabajo y los salarios. Cuando esta relación no se corresponde el trabajador tratará de buscar una solución a esta situación dentro o fuera de su centro laboral , según sea posible aunque en nuestro país existe un sistema de tarifas que establecen que trabajos iguales reciben retribuciones iguales , esta relación puede vulnerarse por una serie de beneficios adicionales que pueden hacer que determinados tipos de trabajos sean más ventajosos y atractivos que otros , de ahí el éxodo que se ha

producido en la última década hacia los llamados sectores emergentes en la economía como lo es el turismo.

Otra de las causas que comúnmente reflejan las investigaciones relacionadas con las salidas de los trabajadores son las condiciones laborales. Cuando el ambiente laboral donde el trabajador desempeña su labor no es el más adecuado hace que este se sienta insatisfecho y en casos extremos conduce a la rotación laboral.

Otra causa está relacionada con el sistema de estimulación moral y material vigente en la empresa que hace que los trabajadores se desmotiven y decidan marcharse de la misma.

Otro motivo que aducen los trabajadores es que consideran que el sistema de pago vigente no se corresponde con el esfuerzo realizado y con los resultados obtenidos sobre todo en trabajos manuales y altamente monótonos.

En algunos casos también se reflejan las pocas posibilidades de superación y promoción que les brinda la entidad y también inconformidad con los métodos y estilos de dirección. Así como los escasos beneficios, servicios y prestaciones que se les brindan por pertenecer a la entidad en cuestión.

Todos estos motivos conducen a la desmotivación e insatisfacción laboral aumentando la rotación laboral.

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

Conclusiones parciales Capítulo 1:

1. Las diferentes definiciones evidencian que la GRH proyecta perspectivas amplias e incorpora ideas relacionadas con el desarrollo de la organización y la calidad de vida en el trabajo. En la actualidad se ha pasado de la clásica regulación del trabajo a la gestión activa de las personas desde un punto de vista operativo, jurídico y psicosocial.
2. El mundo de las organizaciones se encuentra, en lo referido al peso e importancia la contribución de las personas. Es decir, sé esta en presencia de organizaciones intensivas en personal en las que el trabajo humano es el factor clave, lo que hace que la inversión en capital humano sea más importante.
3. La necesidad de integrar la estrategia de RH en la estrategia global de la organización, desde su fase de formulación hace que definan claramente las interdependencias entre los aspectos humanos, financieros, tecnológicos, de mercado, y otros.
4. La motivación por el trabajo, es la manifestación activa de las necesidades del trabajador, la satisfacción por tanto se referirá al bienestar que se experimenta cuando son satisfechas la necesidad y la motivación al impulso y esfuerzo para hacerlo y no necesariamente tiene que existir una relación positiva entre motivación y satisfacción

CAPITULO 2: DIAGNOSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA GRANJA AGROINDUSTRIAL “PEPITO TEY”.

2.1: Diagnostico de la Granja Agroindustrial Pepito tey

Al triunfo de la Revolución en 1959 y con la Ley de la Reforma Agraria en 1961 se logro el sueño de obreros y campesinos al pasar las tierras a manos de sus productores, con este resultado es que comienza una verdadera Revolución ascendente en el Agro Cubano y los logros comenzaron rápidamente a palpase las ventas en el Mercado Internacional sobre todo en el campo socialista.

En los años 90 con la desintegración del campo socialista el valor del intercambio de azúcar ha venido disminuyendo considerablemente hasta alcanzar valores ínfimos.

Por estas razones se decidió por la máxima dirección del país en el año 2002 reestructurar y redimensionar nuestra industria agro azucarera a los niveles que aconsejan el costo de producción, el consumo y los precios mundiales del azúcar, con el objetivo fundamental de acelerar el incremento de los ingresos netos generados a través de un profundo proceso de disminución de los costos.

Por lo que el Ministerio del Azúcar decidió, a partir del proceso denominado Tarea Álvaro Reinoso, que un total de 71 centrales no continuaran fabricando azúcar ni otros productos industriales, y crear las Empresas y Granjas Agropecuarias con sus productores asociados (UBPC, CPA, CCS) bajo la Dirección del Grupo Empresarial Azucarero (GEA). Estas Empresas tendrán como objetivo destinar las tierras que se liberan de sus áreas cañeras (62 % del total agrícola) en la producción ganadera (carne y leche), cultivos varios, así como de hortalizas, organopónicos y huertos intensivos, lo cual incrementará la disponibilidad de alimentos a la población, también dedicar áreas forestales, tanto a bosques industriales, con el propósito de utilizar su madera y la pulpa de estas, lo que proporciona un alto valor agregado así como a bosques naturales asociados a la producción de frutas y productos que también demanda el consumo nacional.

Durante todos estos años se han empleados diversos métodos de Dirección y Gestión con objetivos y metas cada vez superiores. Dentro de estos se encuentran la dirección por objetivos y por valores

2.2: Caracterización de la Granja Agroindustrial Pepito Tey.

La Granja Agroindustrial Pepito Tey es creada por la Resolución No. 4 del 2003 del Ministerio del Azúcar el 1 enero del 2003. Se encuentra ubicada en el Municipio de Cienfuegos en el Km 17 de la carretera Cienfuegos a Trinidad, limita por el norte, con el río Caonao, por el sur con el Consejo Popular Pepito Tey, por el este con la UBPC Limones, por el oeste con la UBPC Belmonte.

En su estructura cuenta con 4 fincas todas de producciones agropecuarias, cuenta con una cochiguera con más de 600 animales, una nave de ovino caprino, un centro de ceba y dos vaquerías.

También cuenta con un área de servicios. 1 Brigada de Mantenimiento y una de Construcción, un Taller Automotor y la Carpintería. En el ámbito social contribuye al desarrollo de programas de Reanimación del Batey, facilitando algunos servicios a la población como es el MEDIBUS, que brinda el servicio tres veces por semana.

MISION

Producir y comercializar a precios competitivos con eficiencia las producciones de viandas, vegetales, hortalizas, frutales, maderables y ganadería que satisfagan las necesidades de los trabajadores, la población y demás clientes, aprovechando al máximo las capacidades potenciadas, con la introducción de los adelantos de la ciencia y la técnica, para elevar el nivel de vida y educacional de sus trabajadores y contribuir al desarrollo integral de su ámbito social sin dañar el medio ambiente.

Categoría Ocupacional	Total
Obreros	110
Técnicos	16
Administrativos	4
Servicios	44
Dirigentes	9
TOTAL	188

Tabla No.1: Categoría ocupacional de la Granja.

La fuerza esta organizada en 22 centro de costos donde todos están bajo sistema de pagos por resultados finales.

Del total de 188 trabajadores, 42 son del sexo femenino lo que representa el 22 % del total de la fuerza de trabajo, en estos momentos se realizan trabajo de captación con el fin de incrementar el trabajo de la mujer en la agricultura. (Ver tabla 1).

A continuación se presenta la distribución de las áreas por los diferentes programas: (Ver tabla No.2).

Programa	Área Total	Área Cubierta	%
Vacuno	1133,2	888,20	78
Equino	24,3	15,4	63
Ovino – Caprino	27,9	27,9	100
Cultivos Varios	87,5	66,2	75,6
Forestales	101,26	101,26	100
Frutales	63,8	53,8	84
TOTAL	1437,96	1152.76	80,3

Tabla No.2: Distribución de las áreas por los diferentes programas

En el área de Cultivos Varios existe la siguiente composición de cultivos: (Ver tabla No.3):

Cultivos	Área	%
Yuca	34,9	53
Boniato	4,2	6,0
Plátano	7,7	12,0
Calabaza	12,5	19,0
Maíz	3,0	4,0
Hortalizas	3,9	6,0
TOTAL	66.2	

Tabla No.3: Composición de cultivos

En la actualidad en la Granja Agroindustrial “Pepito Tey” las siembras de cultivo se divide en dos ciclos: el corto y el largo. Ahora el ciclo corto está al 46 % y el ciclo largo

al 64 % estando dichos valores dentro de los parámetros aceptados dentro de la agricultura cubana.

La granja se propone en estos momentos llevar la existencia de cultivos de ciclo largo hasta un 70 % de sus áreas destinadas a cultivos varios atendiendo a que el 80 % de sus áreas son de secano.

Las áreas de resultado claves son.

- Atención y Desarrollo del Capital Humano
- Desarrollo de las Producciones Agropecuarias y Forestales
- Diversificación de las Producciones Agroindustriales
- Sistema de Control Interno y Prevención

Grupos Implicados: Los grupos implicados en la entidad son. Clientes, proveedores, competidores y grupos socio políticos.

Clientes: Individuos o organizaciones que compran los bienes o servicios para satisfacer sus necesidades. Los principales clientes son:

Clientes	Productos o Servicios
Acopio Mcpal de Cfgos	Viandas , granos, vegetales y frutas
Lácteo Cumanayagua	Leche
Carnico Palmira	Ganado Vacuno en pies
Empresa Porcina Provincial	Cerdo en pies
Unidad Básica de servicios GEA	Producciones Agropecuarias
Empresa Agropecuaria Espartaco	Producciones Agropecuarias
Unidades Productoras Asociadas.	Servicios Contables
MINFAR	Hortalizas

Proveedores: Son las entidades y personas que proporcionan los recursos necesarios para la producción y los servicios. Los principales proveedores de la Granja son:

Proveedores	Productos o Servicios.
AZUGRUP	Combustibles , lubricantes ,piezas de repuesto , útiles de trabajo, ropa, calzado, etc
Empresa Semilla Cfgos	Semillas Varias

Unión Eléctrica	Suministro de electricidad
BANDEC	Prestamos a corto y a largo plazo para el desarrollo económico y financiero de la Granja
ESEN	Asegura las principales producciones y medios de la Granja
UBS Emp Agrop Espartaco	Gases, electrodos, pienso, etc.
Emp Cereales Cfgos	Pienso
Glucosa	Alimento Animal
Emp Azucarera Antonio Sánchez	Torula y Ron
Emp Azucarera 14 de Julio	Mieles
DATAZUCAR	Servicios
EMPA	Servicios de proyectos
IROYAZ	Servicios de proyectos.

Competidores : Individuos o organizaciones que satisfacen las mismas necesidades o deseos de los clientes con productos iguales o similares a los que oferta la Granja Ellos son:

Competidores	Productos o servicios
UBPC Limones y Belmonte (MINAZ)	Productos Agropecuarios y Servicios
CPA Románico Cordero (MINAZ)	Productos Agropecuarios y Servicios
Jardín Botánico	Posturas Forestal y Frutal
CPA Mártires de Barbados (MINAGRI)	Productos Agropecuarios

Grupos Socio Políticos: Están constituidos por entidades y grupos sociales que se interrelacionan con la Granja. Dentro de estos tenemos como principales.

- Consejo Popular Pepito Tey
- Organizaciones Políticas y de Masas.

- Sector MININT
- Asociación de Combatientes.

La entidad posee su visión, la que se encuentra expresada hasta el 2010 de la siguiente forma:

- Alcanzar niveles de producción agropecuaria suficiente para satisfacer las necesidades de sus trabajadores, la población y demás clientes.
- Mantener niveles de rentabilidad que nos permite una estabilidad económica y financiera
- Contar con un personal calificado capaz de aplicar las nuevas tecnologías.
- Tener implantado un sistema de pago por centros de costo que aumenta la productividad del trabajo y con ello el bienestar de los trabajadores.
- Poseer una ganadería desarrollada acorde a los requerimientos técnicos.
- Establecer una óptima comercialización de las producciones agropecuarias.
- Contar con la producción de alimento animal suficiente para garantizar el desarrollo ganadero.

El objeto social de la granja fue aprobado mediante la resolución 289/06 y es el siguiente:

DECIMO: Las Organizaciones Económicas Estatales denominadas Granjas Agropecuarias Pepito Tey y Espartaco subordinadas ambas a la Empresa Agropecuarias Espartaco , integrada al Grupo Empresarial de Cienfuegos, pertenecientes al Ministerio del Azúcar cambia sus denominaciones por Organizaciones Económicas Estatales denominadas Granjas Agroindustriales Pepito Tey y Espartaco , a todos los efectos legales.

UNDECIMO: El objeto empresarial de las Organizaciones Económicas Estatales denominadas Granjas Agroindustriales Primero de Mayo, Guillermo Moncada, Ramón Balboa, Batalla de Mal Tiempo, Martha Abreus, Pepito Tey y Espartaco es el siguiente:

- Prestar servicios de reparación , mantenimientos eléctricos y de instrumentación a equipos automáticos , informáticos y de comunicación al sistema del Ministerio del Azúcar, de construcción de viviendas y otras obras menores de la comunidad reparación y mantenimiento constructivo a entidades y a los trabajadores del

sistema del Ministerio del Azúcar , reconstrucción y mantenimiento de cambios y viales de reparación ,mantenimiento y montaje industrial, de reparación y mantenimiento a los medios y equipos de mecanización agrícola , automotor y sistema de riegos y drenaje , así como de riego de agua, corte , alza y tiro de la caña a las entidades agropecuarias , de pesaje, beneficio de la caña , carpintería y palería de transportación de cargas por vía automotor y ferroviaria , montaje de máquinas de riego y preparación de suelos, de alquiler de equipos especializados de construcción y equipos automotores y ferroviarios y ofrecer servicios de comunicaciones a las entidades agropecuarias del Ministerio del Azúcar y a la población , de accesoria en asuntos agrícolas , servicios económicos – contables y financieros , de alquiler de locales y almacenes , servicios generales a comunidades y bateyes, de transportación , alimentación y personales a sus trabajadores, de alquiler de locales a los trabajadores y servicios de alimentación asociados a estos y de alojamiento no turístico , todo ello en pesos moneda nacional.

- Comercializar de forma mayorista chatarra a las empresas de la Unión de Empresas de Recuperación de Materias Primas en pesos moneda nacional y pesos cubanos convertibles.
- Procesar y comercializar de forma mayorista productos de la industrialización de viandas, hortalizas, granos , cereales y frutas , así como la elaboración y comercialización mayorista de productos en conserva de vegetales , utilizando materias primas según el balance en pesos moneda nacional.
- Producir y comercializar de forma mayorista viandas, hortalizas , miel de abejas, plantas ornamentales y flores , producciones forestales (posturas forestales y frutales , madera serrada y rolliza y carbón vegetal y resinas en pesos moneda nacional.
- Producir y comercializar de forma mayorista, ganado mayor y menor en pie, así como pie de cría y como animales de trabajo de acuerdo con las regulaciones establecidas por el Ministerio de la Agricultura, todo ello en pesos cubanos.
- Producir y comercializar de forma mayorista productos acuícola y derivados del proceso de industrialización de la misma y productos cárnicos cumpliendo las

regulaciones vigentes por los Ministerios de la Industria Alimenticia y Pesquera, en Pesos Moneda Nacional.

- Producir y comercializar de forma mayorista, medicina natural y alternativa de acuerdo con las regulaciones vigentes por el Ministerio de Salud Pública, incluyendo la venta minorista a la Población, semillas botánicas y agamitas, abonos orgánicos y biofertilizantes, condimentos secos y frescos, equipos, partes y piezas y repuesto de la agroindustria, elementos prefabricados de hormigón y materiales de construcción y productos del procesamiento de la madera en pesos moneda nacional.
- Producir y comercializar de forma minorista a sus trabajadores excedentes de productos agropecuarios y a la población a través del Mercado Agropecuario Estatal, puntos de ventas y ferias comerciales autorizadas por el Consejo de la Administración Municipal, en pesos cubanos.
- Prestar servicios de topografía y muestreo de suelo a entidades en pesos moneda nacional.

Adicionarle a la Organización Económica Estatal denominada Granja Agroindustrial Batalla de Mal Tiempo y Pepito Tey lo siguiente:

- Brindar servicios de turismo Azucarero a través de la Empresa de Ingeniería y Servicios Técnicos Azucareros y Proyectos Azucareros en pesos cubanos y pesos convertibles.

2.3: Diagnóstico de las causas que condicionan la fluctuación de fuerza de trabajo en la Granja Agroindustrial “Pepito Tey”.

Toda vez que se ha identificado el problema objeto de estudios, se analizarán las posibles causas que inciden en él.

En el Anexo Nro.1 se muestra el diagrama causa- efecto.

Para diagnosticar cada causa fue necesario revisar documentos, entrevistar a expertos en la materia y observación directa.

El diagnóstico comenzó a partir de que el Consejo de Dirección de la entidad ha identificado la Fluctuación Laboral como su principal problema en el área de los Recursos Humanos, dado que una proporción considerable de sus trabajadores se han

trasladado a otras Instituciones especialmente para el del MINBAS. En el estudio realizado sobre los principales determinantes asociados con esta problemática se tuvo en cuenta que no podía desarrollarse con los trabajadores ya trasladados, por razones obvias; por tales motivos se decidió estudiar la Fluctuación Laboral Potencial en los trabajadores aún pertenecientes objeto de estudio Centro para los efectos de este trabajo se define fluctuación laboral como: "El grado en que los trabajadores deseaban permanecer en su centro laboral actual o deseaban trasladarse a otras organizaciones".

Para realizar el diagnóstico se trazaron los siguientes objetivos:

1. Determinar (Identificar) cuáles Dimensiones del Clima Organizacional tienen una mayor incidencia sobre la Fluctuación Laboral Potencial. en una Institución Productora
2. Determinar las relaciones existentes entre algunas características sociodemográficas de los trabajadores (edad, sexo, escolaridad y antigüedad en el centro) y sus percepciones de las diferentes dimensiones del clima de la organización. Ver tabla No.4.

EDAD (Años)	17 a 35	41
	36 a 50	77
	51 a 60	50
	Más de 60	20
SEXO	Masculino	146
	Femenino	42
ESCOLARIDAD	Obrero Calificado	17
	Secundaria Básica	62
	Pre-universitario	89
	Técnico Medio	17
	Universitario	5

Tabla No.4: Características sociodemográficas de la muestra, atendiendo a las variables de edad, sexo, escolaridad, y antigüedad en el centro

La validez de contenido de nuestro cuestionario (correspondencia de cada ítem con su factor) fue establecida mediante criterio de expertos, utilizando el Coeficiente de Concordancia de Kendall; mientras que la validez de consistencia interna se realizó mediante Análisis Factorial.

Por utilizar un análisis de la situación actual de los R.R.H.H fue necesario utilizar

diferentes técnicas entre ellas la observación directa, revisión de muestra entrevistas y encuestas.

La cantidad de encuesta que permite estadísticamente validar la confiabilidad de los datos es determinada a partir del tamaño óptimo de la muestra cuya expresión matemática es.

$$n = \frac{\left(\frac{Z_{\alpha/2}}{d} \right)^2 \times p \times (1 - p)}{1 + \frac{1}{N} \left(\frac{Z_{\alpha/2}}{d} \right)^2 \times p \times (1 - p) - \frac{1}{N}}$$

Donde:

n – Tamaño de la muestra.

N – Población.

$Z_{\alpha/2}$ – Percentil de la distribución normal (1.96)

P – Valor que da el mayor tamaño de la muestra (50 %)

d – Error absoluto (5 %)

.Sustituyendo:

$$n = \frac{\left(\frac{1.96}{0.05} \right)^2 \times 0.5 \times (1 - 0.5)}{1 + \frac{1}{188} \left(\frac{1.96}{0.05} \right)^2 \times 0.5 \times (1 - 0.5) - \frac{1}{188}} = 126$$

Una vez conocido el tamaño de la muestra se procede entonces a extraer la misma de la población correspondiente, para ellos se tuvieron en cuenta los siguientes criterios

1. Todos los cargos de la organización.
2. Todas las categorías ocupacionales.
3. Personas con experiencia.
4. El personal a analizar no se encuentra en periodo a prueba.
5. Trabajadores que no están en término de contrato.

Incluimos en el cuestionario el análisis de la fluctuación potencial de la fuerza de trabajo se realizo teniendo en cuenta el rango de edad, el sexo, el nivel de escolaridad y la antigüedad en la entidad. Los resultados muestran que:

Análisis en base a los rangos de edad

Todas las categorías de edad consideradas presentan una alta fluctuación potencial, pero la más alta fluctuación potencial está en los más jóvenes entre (20-29 años).

Análisis en base a la diferenciación por sexo

Ambos sexos presentan alta fluctuación potencial, aunque en los hombres resulta ligeramente (muy ligeramente) mayor que en las mujeres.

Análisis en base a la diferenciación por escolaridad

En todas las categorías de escolaridad existe una alta fluctuación potencial. En realidad, no se aprecian diferencias; aunque resulta discretamente más alta. En el grupo de más baja escolaridad.

Análisis en base a la diferenciación por antigüedad en el centro

En todas las categorías se aprecia una alta fluctuación potencial, pero donde esta resulta más elevada es en los trabajadores que llevan menos de dos años.

Se calcularon correlaciones simples, para un nivel de significación del 0.05, entre las percepciones de las variables del Clima por parte de los grupos discriminados en base a las Variables Sociodemográficas, y su Fluctuación Potencial, con vistas a establecer el grado de relación o dependencia de la Fluctuación Potencial con la Edad, el Sexo, la Escolaridad y la Antigüedad. Los resultados concuerdan con lo expresado Antigüedad. Aunque, de estas correlaciones, la más elevada resultó ser la antigüedad encontró que, a mayor Antigüedad, menos Fluctuación Potencial, aunque, como se dijo, la relación tampoco resultó estadísticamente significativa

Dicha escala consta de 5 grados y se le denomina Escala de Fluctuación Laboral Potencial. Valores y Significados, cuyas características se muestran en la Tabla No.5

Valores de la Escala	Significación (Tendencia que representa)
5	Tendencias Muy Elevada en los Deseos de Permanencia (Muy Baja Fluctuación Potencial: Muy pocos deseos de traslado)
4	Tendencia Elevada en los Deseos de Permanencia (Baja Fluctuación Potencial: Pocos deseos de traslado)
3	Tendencia Moderada en los Deseos de Permanencia (Moderada Fluctuación Potencial: Moderados deseos de traslado)
2	Tendencia Baja en los Deseos de Permanencia (Alta Fluctuación Potencial: Elevados deseos de traslado)
1	Tendencia Muy Baja en los Deseos de Permanencia (Muy Alta Fluctuación Potencial: Muy Elevados deseos de traslado)

Tabla No.5: Escala de fluctuación laboral potencial. Valores y significados.

Procedimiento

Se realizó un proceso de sensibilización para los trabajadores de las direcciones que participaron en el estudio, previo a la aplicación del cuestionario. En las sesiones se explicaron los objetivos de la Investigación; se enfatizó la importancia de la participación del personal como punto focal en la obtención de datos necesarios, así como la garantía de confidencialidad en el uso de los resultados. De hecho, el cuestionario tenía un carácter anónimo, con vistas a facilitar la expresión libre de las opiniones. Los tipos de encuesta utilizadas se muestran en el Anexo 2.

Recursos Humanos (R.R.H.H):

Aprovechamiento de la jornada laboral: El aprovechamiento de la jornada laboral en la Granja es hoy un problema ya que existen ausencias injustificadas, llegadas tardes, salidas antes de horario, pérdidas de tiempo, etc. Un estudio, realizado en la entidad reflejan que el 80 % de la problemática en el aprovechamiento laboral esta dada por:

- La granja no cuenta con un medio de transporte para el traslado de los trabajadores por lo que viajan con sus propios medios.
- En su programa Cultivos Varios no cuentan con los recursos materiales suficientes para la adquisición de medios de protección, útiles y herramientas, etc. Lo que provoca desaprovechamiento de la jornada laboral y bajos rendimientos.
- Los trabajadores prolongan el tiempo de meriendas y almuerzos.
- En muchas ocasiones no se cuenta con el combustible necesario para el traslado del personal hacia el campo cuando este se hace con tractores.

Capacitación:

El tema de capacitación puede ser analizado desde dos puntos de vista. La capacitación técnica y la capacitación cultural.

- Capacitación Técnica: Existe un plan de capacitación elaborado a partir de las dificultades existentes por áreas, el mismo es entregado a cada jefe de departamento, quien tiene la tarea de seleccionar al personal que impartirá la superación. Los trabajadores capacitados son evaluados.
- Capacitación Cultural: Ha sido potenciada con la Tarea Álvaro Reinoso pues se cuenta con una escuela de superación que a permitido alcanzar en estos últimos 7 años mas del 40 % de la incorporación de los trabajadores al estudio con el objetivo de alcanzar mayores niveles escolar, además de existir hoy en la misma Cursos de técnicos medios en la especialidad a fines del objeto social de la Granja. Se facilita la preparación de los trabajadores con el objetivo de su incorporación para nuevo ingreso a la universidad.

Seguridad y salud del trabajo

La actividad se ve limita por la falta de medios de protección individual de los trabajadores. La granja carece de los recursos financiero necesario (divisas)) para adquirir los medios de protección necesario reflejado en el levantamiento de riesgos.

Motivación

La motivación de los trabajadores se está viendo afectada por todos estos motivos que se expusieron en los diferentes esquemas del diagrama. Los trabajadores agrícolas son

los más afectados y por ende es la masa que más esta fluctuando en estos dos años de referencia. Tomando referencia del diagrama causa efecto y teniendo en cuenta la encuesta realizada llegamos a la conclusión que los motivos mas altos de los trabajadores son:

1. Estimulación moral y material
2. Atención al hombre
3. Ambiente laboral

Teniendo en cuenta que el sistema de motivación tiene mutuamente relación con los otros motivos ante expuesto anteriormente se llega a la conclusión de exponer una estrategia motivacional para la reducción y control de la fluctuación de la fuerza de trabajo en la Granja Agroindustrial "Pepito Tey",

1. Estimulación moral y material.

- Estimulación moral: existen problemas a la hora de estimular moralmente a los trabajadores ya que los perímetros de la emulación socialista no son los más adecuados por la actividad, no existe un trabajo sistemático por parte de los factores implicados en la celebración de los chequeos de emulación.
- Estimulación material: La granja cuenta con un sistema de pago ingresos menos gastos en todos los centros de costos siempre en moneda nacional. El 95 % de los trabajados están vinculados, el otro 5 % está acogidos por el promedio de salario del antiguo Complejo Agroindustrial (CAI). Es bueno mencionar que del 95 % de los que hoy están vinculados al pago por resultados solo el 44 % son beneficiados salarialmente independientemente de la estimulación salarial por el sistema de pago por resultados. Existe un sistema de estimulación material y moral siempre que se otorgan en coordinación con el buró sindical de la granja, a pesar que la granja no cuenta con los recursos indispensables.
- Salario: En el centro los salario son establecidos a través del P2, además esta el personal vinculado a un sistema de pago por resultados, en el tema de la agricultura este sistema es a través de un pago a destajo que el trabajador tiene la posibilidad de que según su rendimiento puede adquirir mejor salario, pero este se esta viendo afectado por las condiciones externas del trabajador que es

la escasez de recursos como machetes, limas, ropas, zapatos etc. El salario promedio de un trabajador de la granja es \$ 375.90 al mes.

- Sistema de pago: La entidad tiene abarcado bajo sistema de pago a todos los trabajadores, exceptuando 10 trabajadores que están acogidos al promedio de salario a partir de la Tarea Álvaro Reinoso. En estos momentos se trabaja en función de mejorar y perfeccionar las formas de salario, a través de estudios por métodos estadísticos y experiencia de normativas de trabajo que permitan medir el rendimiento de cada trabajador, con la confección de catálogos de normas para la realización de diversas actividades por cultivos. Con respecto a los sistemas de pagos por resultados al final de la producción, se necesita que encaminar su revisión a partir de la Resolución 9/2008, y aplicar el indicador formador bajo el principio de ingresos menos gastos y no en todos los centros de costos resulta beneficioso, por ejemplo: en aquellos centros de Costos dedicados a la prestación de servicios resulta necesario tener presente indicadores formadores basados en el cumplimiento de ahorro de gastos totales y cumplimiento del plan de ingresos, etc.

2. Atención al hombre

En cuanto a este tema se puede apreciar la intermitencia del programa de atención a los trabajadores y sus familiares lo cual debe incluir: Reparación y mantenimiento de viviendas, actividades en el verano, reservaciones a centro recreativo, etc. Aunque esto hoy existe deben seguir mejorando. En cuanto a las condiciones del comedor son buena aunque debe mejorarse la calidad en la elaboración de los alimentos y la variedad de las oferta. No existe una comisión donde sus funciones sean la atención de los trabajadores enfermos. Esporádicamente se le venden productos como ayuda alimentaria al trabajador y sus familiares.

3. Ambiente laboral

La iluminación es adecuada para el trabajo que se realiza en las diferentes áreas con que cuenta la organización, el colectivo es unido y combativo manteniendo buenas relaciones laborales y personales, las organizaciones políticas se han integrado eficientemente cumpliendo el papel para el cual están destinadas, el respeto mutuo, la ayuda en caso necesario, la toma de decisiones que implica un colectivo se ha

realizado en un ambiente de respeto solidaridad y comprensión siendo estas algunas de las condiciones que caractericen a este colectivo.

Supervisión y control de la calidad de las labores

En el programa de la agricultura el departamento de recursos humanos tiene como medida salir para las áreas del campo para revisar las actividades realizadas tanto manual como mecanizadas una vez por semana y en el cierre del mes certificando las labores realizadas por los trabajadores, la calidad del trabajo también se esta viendo afectada por la falta de recursos y materiales.

Fluctuación.

Comparación por año de la fluctuación de la fuerza laboral por categoría ocupacional de la granja. Ver tabla No.6.

Granja	Año 2007	Año 2008	Año2009 hasta Abril /09
Operarios	126	113	110
Técnicos	19	17	16
Servicios	40	43	44
Administrativos	5	4	4
Dirigentes	9	8	9
TOTAL	208	190	188

Tabla No.6: Comparación por año de la fluctuación de la fuerza laboral por categoría ocupacional de la granja.

Haciendo un análisis de la tabla anterior se considera que la fluctuación de la fuerza laboral esta reflejada en la categoría de operarios donde comparativamente se observa una disminución por años de 16 trabajadores directos a la producción , esto sin dejar de tener presente que en periodo de contratación que es de 30 a 90 días la fuerza fluctúa hasta en un 75 % sobre todo en los rangos de edades de 17 a 39 años. Se considera que esta fluctuación laboral esta dada por diferentes causas siendo la principal la competencia existente con Empresas Mixtas (Fábrica de Cemento) y otras como, Jardín Botánico (CITMA), Planta de Asfalto y Zona Turística Rancho Luna las

cuales ofertan a los trabajadores empleos con mayor renumeración salarial con estimulación en divisas, con los medios de protección necesarios para su mejor trabajo, además de los problemas que hoy impiden el desarrollo de la granja como son :

- Demora en la entrada de recursos para realizar las diferentes actividades que corresponden a la agricultura (Preparación de tierras).
- Perfeccionamiento del sistema de pago buscando motivación en la fuerza de trabajo.
- Desarrollo de la ganadería como renglón fundamental para la sostenibilidad económica de la granja.
- Lograr un nivel de preparación y dominio en el tema Agricultura Urbana buscando una mejor explotación de los sistemas así como la eficiencia de cada hombre.
- La explotación al máximo de la actividad forestal y frutal.
- Mayor capacitación de los trabajadores.
- Continuar trabajando y buscar alternativa para el desarrollo del capital humano.

Medio Ambiente:

Para minimizar los principales problemas ambientales y darles solución a corto y mediano plazo existen establecidas líneas de acción a cada uno de los aspectos evaluados e identificados poniendo en cumplimiento los decretos, leyes y resoluciones emitidos con respecto al tema (Ver Anexo 3).

La divulgación y educación ambiental es un instrumento muy efectivo para materializar la estrategia ambiental empresarial y el cumplimiento del plan de medida ya que está orientada a un proceso de adquisición de conocimientos, desarrollo de hábitos, habilidades, actitudes y formación de valores que armonicen las relaciones entre el hombre y la naturaleza. Los instrumentos jurídicos, normativos y económicos no son suficiente para crear una actitud consecuente y conservación del medio ambiente, para ello se requiere desarrollar la cultura ambiental como premisa para lograr su objetivo y metas del desarrollo sostenible por lo que es necesario transmitir dicha cultura a los trabajadores

Identificación de los problemas medio ambientales

- Deforestación: La granja tiene un plan de reforestación de árboles frutales y maderables que cumplen varios objetivos:
 1. El económico: los beneficios que se obtienen con la venta de frutales y de madera
 2. Para la purificación del aire
 3. Para la protección de los suelos: evita la desertificación, las pérdidas de los suelos, etc.
 4. Función ornamental y de protección de la flora y la fauna.
 5. Energética: para la producción de carbón y leña a partir de variedades destinadas al efecto.
- Tratamiento de los residuales sólidos y líquidos: La granja no contamina en ese aspecto ya que realizan diferentes acciones como son:
 1. Recogida de desecho sólidos para ser aprovechado como materia prima (Hierro, piezas desechadas, chatarra, etc.)
 2. No se realizan quemas de desecho
 3. Los desechos que no se pueden aprovechar son trasladados a un vertedero
 4. No se permite la acumulación de escombros, talas de árboles, etc.
- Fertilización de los suelos: La fertilización de los suelos ocurre a partir del aprovechamiento del desecho de cosecha para la fabricación de abono orgánico que es mucho más económico que la utilización de herbicidas, y pesticidas, y fertilizantes químicos los cuales contaminan los suelos, el agua subterránea y encarecen los costos.
- Preparación de los suelos: Se preparan los suelos de acuerdo al plan de siembra, se realiza la rotura con tractores y las otras labores a continuación se realizan con bueyes siendo más económico y protegiendo los suelos.

Métodos de trabajo

- Resolución 297: El Ministerio del Azúcar rige su actuación en este tema por la Resolución No. 297/03 del MFP y la Resolución 13/06 del MAC y el conjunto de normas, regulaciones e indicaciones que en la lucha contra las indisciplinas, ilegalidades, delito y corrupción ha dictado el país, e implementa su control a través de la Guía de Evaluación del Proceso Dirección y Control Interno cuya evaluación se realiza mensualmente en todas las instancias.
- Estilo de dirección: El estilo de dirección permite a los trabajadores dar sus opiniones y sugerencias, resolver algunos problemas sin consulta con la alta dirección es decir que los técnicos resuelvan problemas sin consultar con la sub. dirección, los trabajadores sugieren como tratar de resolver algunos problemas que estén al alcance de ellos.
- Perfeccionamiento empresarial: La granja no cuenta con el perfeccionamiento empresarial, sino que se encuentra preparando las condiciones para en un futuro insertarse en este sistema

Equipamiento

- Tecnología: La tecnología con que hoy cuenta la Granja es obsoleta tractores en explotación de más de 25 años, la turbina con que cuenta para el riego de tres organopónicos y Huerto Intensivo es Rusa y según la investigación tiene más de 35 años.
 - Estado Técnico: Producto a su antigüedad y tantos de explotación su estado técnico no es bueno, y las condiciones que tienen actualmente se deben a las inventivas de los trabajadores en la recuperación y adaptación de piezas todo lo cual conlleva a un mayor gasto de combustibles y de lubricantes.
 - Mantenimiento: Como se menciona anteriormente el no contar con piezas de repuesto y no siempre con los lubricantes suficientes para los mantenimientos cuando se hacen, no quedan los equipos con la calidad requerida. Las condiciones del taller son perfectas para realizar las actividades para lo que fue creado, cuenta con una planta de fregado para

lavar los equipos e implementos, grúa viajera, ponchera, bebedero de agua fría para los trabajadores, hoy no cuenta con un torno para recuperar piezas por esta roto hace más de 5 años por falta de piezas para su reparación.

Materias primas y materiales

- Combustible y Lubricantes: La asignación de los mismos por parte de la empresa está por debajo de las necesidades lo que se hace necesario el uso racional y eficiente de este recurso.
- Piezas de repuesto: La adquisición de piezas de repuesto de los equipos motorizados en la entidad es un problema grave ya que del Plan que se confecciona todos los años entra el 10 %, la maquinaria esta en muy mal estado ya que son tractores ruso que llevan muchos años en explotación cuando se reparan se hacen con piezas recuperadas de los mismos operadores, lo mismo sucede con los dos camiones y un JEEP que hoy cuenta la granja. Los motores eléctricos que hoy posee la entidad no cuentan con piezas de repuesto pues hace más de 10 años no la reciben.
- Semilla certificada: La granja cuenta con un contrato con la Empresa Semilla de Cienfuegos que tiene un almacén en La Esperanza Provincia de Santa Clara, hoy no es un problema para la compra de esa semilla ya que haciendo la prefactura la pueden buscar en el almacén, las pocas veces que se atrasan es por problema de financiamiento de la granja aunque la dirección de la granja le esta dando prioridad a esas compras.

Alimentación

- Alimentación Humana: La alimentación para los trabajadores de la entidad no anda del todo mal, aunque con una estrategia adecuada se pudiera mejorar el problema de la alimentación de los trabajadores. En la encuesta realizada con los trabajadores ellos opinan que con algunos productos que entren a la unidad llevándolo al centro de elaboración que se posee el área de servicio de la granja puede multiplicarse lo que se ofertan.

- Alimentación Animal: En relación con la alimentación animal existen problema con la alimentación porcina y la alimentación bovina.

Medios de trabajo.

Los medios de trabajo fundamentales que se utilizan son la ropa, el calzado, los materiales de oficina, los útiles y herramientas, etc, los cuales son escasos y esporádicos ya que la financiación es en divisa y la Granja no cuenta con éstos recursos sino que proviene de la Empresa la cual tiene que atender las necesidades de otras unidades subordinadas a ella.

Conclusiones parciales Capítulo.2:

1. El problema fundamental está dado en la motivación de los trabajadores lo cual provoca la fluctuación actual de la fuerza de trabajo en la Granja Agroindustrial Pepito Tey.
2. El actual programa de atención al hombre no es el más adecuado y no se adapta a las condiciones de la entidad.
3. La escasez y falta de financiamiento para la adquisición de medios de trabajo y protección atenta contra la estabilidad de la fuerza de trabajo.
4. Los jefes, subordinados y organizaciones políticas (SNTA, PCC, UJC), deben coordinar el trabajo y estrechar sus relaciones en función de reducir la fluctuación de la fuerza de trabajo.

CAPITULO 3: DISEÑO DE LA ESTRATEGIA MOTIVACIONAL EN LA GRANJA AGROINDUSTRIAL PEPITO TEY.

3.1 Diseño de la estrategia motivacional en la Granja Agroindustrial Pepito Tey.

El diseño de la estrategia a adoptar para motivar a los trabajadores se basará en la pirámide motivacional y en el ciclo de motivación, para ello se tendrán en cuenta las siguientes etapas:

1. Determinar los elementos a desarrollar para conformar la estrategia motivacional
2. Diseñar la estrategia motivacional
3. Propuesta de plan de acción

Los elementos constituyen parte importante del diseño de la estrategia general pues creará determinadas condiciones para viabilizar el cambio planeado y alcanzar los objetivos deseados.

1. Elementos a desarrollar para conformar la estrategia motivacional:

✓ ¿Por qué y para qué Motivar?

- ✚ Porque quien es motivador se convierte en una persona significativa y digna de confianza. Ello le convierte también en un modelo atractivo.
- ✚ Porque aumenta la capacidad para influir en el cambio y reducir las resistencias al cambio.
- ✚ Porque suscita sentido de la autoeficacia y autocontrol y contribuye a aumentar la autoestima y reducir el sentimiento de desmoralización e indefensión.
- ✚ Porque da información útil a los demás sobre sus puntos fuertes.
- ✚ Porque cambia el clima total de la organización, ayuda al cambio de la cultura organizacional y tiene un valor de ejemplaridad.

✓ Reglas generales para motivar

- ✚ Cuestione la información negativa como valor cultural. Objetivo: neutralizar los prejuicios culturales
- ✚ Asuma que el ser positivo y el proveer de aliento es un valor cultural inapreciable. Ser asertivo y honesto implica decir también aquello que nos gusta.

- + Haga, diga algo o diseñe el entorno de tal modo que las consecuencias valiosas y gratificantes vayan después de que se haya producido un comportamiento deseado.
- + Identifique entre la gente a su cargo, entre sus colegas o jefes, incentivos potenciales o consecuencias gratificantes.
- + “Límpiese las gafas”, rastree y pille los acontecimientos merecedores de reconocimiento.
- + Sea oportuno. Busque el momento y el lugar adecuados.
- + Sea inmediato en aplicar su elogio siempre y cuando sea oportuno.
- + Recuerde el nombre de su interlocutor y utilícelo.
- + Procure que lo que haga o diga tenga impacto emocional y sea gratificante.
- + Evite que los reconocimientos o elogios parezcan o sean un “latiguillo” que se usa como mera formula social o como recurso para obtener algo.
- + Procure que sea reconocido como propio y sincero.
- + No recuerde el pasado.
- + No pase de puntillas sobre comportamientos dignos de ser recompensados.
- + Argumentarse a la hora de recompensar.
- + Sea discriminativo, es decir, sepa qué desea recompensar y qué no y sea persistente.
- + Sea equitativo.
- + Dé significado a la tarea Esta significación proviene de 5 fuentes:
 - Conocimiento del porqué y para qué hacemos las cosas. (Se conozcan los objetivos)
 - Conocimiento de los resultados. (Los diagramas de barras y de flujos son un recurso para hacer visible los resultados y el calendario o el tiempo en que han de ejecutarse las tareas).
 - Acomodación del perfil del trabajador con la tarea.
 - Acomodación entre puesto y expectativas.
 - Acomodación del valor intrínseco a la tarea.
- + Sea grato también en su trato sin necesidad de vincularlo a los resultados
- + Tome como base para motivar la medida que le proporciona el progreso de la tarea del trabajador o profesional a su cargo.

- + (Tome como criterio el “ahora” en relación al “antes” y no lo que “debería ser”).
- + Sea asertivo en su modo de motivar.
- + Defienda sus objetivos.
- + Sea fiable. La credibilidad es resultado de la coherencia mantenida a lo largo del tiempo entre lo que se dice y lo que se hace. Para ello:
 - No prometa aquello que no puede hacer.
 - Si se compromete a algo, no lo deje para mañana.
- + Dé buenas noticias. Ello implica:
 - Constituirse en un sensor de información positiva.
 - Informar a cada persona de cuantas referencias positivas existan sobre ella.
 - Dar las buenas noticias delante de otros.
- + Hablar bien no cuesta nada.
- + Sea una fuente de recursos y oportunidades para el desarrollo personal y la autoestima.

✓ Estrategias prácticas para motivar

- + Observe a quien tiene al lado haciendo o diciendo algo que merezca reconocimiento y hágaselo notar. (Registrar).
- + Organice su agenda de reconocimientos pendientes cuando no pueda administrarlos en el momento.
- + Organice tertulias con diferentes áreas para informarles de sus logros y progresos.
- + Entrevistas de evaluación y seguimiento.
- + Algunos criterios pueden resultar de utilidad:
 - Antes de exponer su punto de vista pregunte cómo valora su trabajo.
 - Puede recompensar sus logros y las diferencias de criterio habrá que dilucidarlas a través de su capacidad para darle feedback.
 - No establezca comparaciones con otros trabajadores ni lo consienta.
 - Descubra los “resplandores” aunque éstos sean tenues y hágalo patente y explícito.
- + Un paseo por la organización.
 - Es una visita de aliento y apoyo.

- Ha de ser oportuno.
- Ha de ser breve.
- Trato personalizado.
- Haga algo, no se dedique solo a mirar.

+ Los días clave (Evaluación de un proyecto, finalización de un programa, despedida compañero, superación de un reto difícil, creación de una nueva idea de trabajo, etc.) festejarlos, realizar obsequios.

+ Y... ¿usted, que opina? Mejor cuando se ofrece la oportunidad de aportar ideas y compartir decisiones importantes.

+ Delege tareas y responsabilidades.

✓ **¿Cuándo motivar?**

+ Cuando deseamos ayudar a adquirir y desarrollar hábitos y costumbres dignos de ser aprendidos.

+ Cuando deseamos un interlocutor receptivo a nuestros mensajes.

+ Cuando deseamos informar y guiar a nuestro interlocutor sobre las cosas que nos agradan.

+ Cuando deseamos generar emociones positivas.

+ Cuando deseamos crear un clima favorable para la negociación y para el cambio.

+ Cuando deseamos mantener y ampliar los logros realizados en el proceso de cambio.

+ Cuando queremos alentar la implicación de los miembros del equipo en la realización de las tareas y en el logro de los objetivos.

+ Cuando queremos ayudar a mejorar su autoimagen y su autoestima.

✓ **Principales obstáculos para la motivación**

+ Argumentos contra la motivación más comunes.

- Es su obligación.
- Si ya lo sabe ¿Qué añade que yo se lo diga?
- ¿Se lo va a creer?
- Pueden pensar que soy blando.
- ¿Y cuando hay cosas que no funcionan bien?

2. Estrategia motivacional:

La estrategia motivacional ha sido diseñada para ser implementada en la unidad objeto de estudio, para lograr una mayor implicación, motivación y compromiso de los trabajadores, contribuyendo así al mejoramiento de los resultados empresariales de la Granja Agroindustrial Pepito Tey.

La estrategia motivacional incluye los siguientes pasos:

1. Identificar al sujeto que se necesita motivar, debe ser aquel o aquellos que por sus bajos rendimientos, conducta negligente y negativa, etc.
2. Estudiar sus hábitos y su conducta ante las demás personas y tratar de indagar con las personas allegadas a él como es en su vida familiar.
3. Con el estudio de su conducta ya se puede dar un diagnostico de cómo es su personalidad y se ven cuales son sus necesidades al ver como se comporta en lo personal y con las demás personas, además de que se identifica en cual de los niveles de la pirámide se encuentra el individuo en cuestión.
4. Al tener ya caracterizado al sujeto se prosigue a elegir el estímulo adecuado para que mejore su rendimiento los estímulos pueden ser: aumento de salario, más vacaciones, prestaciones extras, regalos de la empresa, ayuda a su familia, cambio de turnos a uno menos pesado, mandarlo a capacitaciones, etc. Este estímulo debe de estudiarse muy bien en base al ciclo motivacional y la pirámide de motivación. Ver figura 3.
5. Darle seguimiento al comportamiento de la persona para ver como esté a respondido al estímulo y saber si es necesario cambiarlo o seguir adelante con él.



Figura No.3: Ciclo ORPRU de la Motivación Laboral

Análisis del Ciclo:

En I) Obvia realidad: la persona afronta su obvia realidad que sería estar desmotivado por su empleo ya que este no satisface sus expectativas y necesidades.

En II) Análisis de personalidad: el individuo analiza su personalidad y se estudia a si mismo para que de esta manera piense en su trabajo y de que manera esté le puede ser de satisfacción para auto realizarse.

En III) Fijación de los deseos y necesidades: el individuo debe hacer un análisis a conciencia de lo que le gusta y lo que desea y de lo que realmente es vital para vivir dignamente según su sistema de creencia, luego de lo cual al haber puesto en prioridad sus necesidades se enfoca en la manera en como su empleo pueda llegar a cubrir con estas necesidades.

En IV) Aceptación del estímulo: en este punto la persona esta en busca de un estímulo que lo mueva a realizar las actividades que le demanda su empleo, esté estímulo puede ser auto impuesto o propuesto; con auto impuesto se refiere a que la persona se estimula de alguna manera por ejemplo con un pensamiento, al hacer las cosas por una persona, por que quiere algo que por el momento no puede comprar y por propuesto se refiere que el estímulo venga de otra persona por ejemplo el jefe, con el cual él espera que el desempeño del individuo suba y de esta manera obtener mayor producción.

En V) Estímulo autoimpuesto o propuesto: aquí la persona dependiendo del estímulo puede o no sentir que el deseo de hacer las cosas salgan de lo profundo de su ser, por eso es importante el estímulo adecuado que provoque una aceptación inmediata.

En VI) Resultado útil: el resultado de todo el ciclo y lo que se andaba buscando, que es una persona que tiene una gran motivación laboral y que hace su trabajo con gusto.

3. Propuesta del plan de acción para reducir la fluctuación o inestabilidad de la fuerza de trabajo en la Granja Agroindustrial Pepito Tey.

La propuesta que se plantea permitirá introducir nuevos cambios para potenciar el logro de los objetivos de la organización objeto de estudio, la cual adolece de: falta de sinergia entre las áreas, poca flexibilidad para asumir los cambios y su incidencia en los resultados de la organización, un sistema de valores compartidos entre trabajadores y directivos que no motiva a éstos al cumplimiento de los objetivos gerenciales, insuficientes mecanismos de reconocimiento y estimulación en función de los resultados de trabajo, etc, lo que provoca una alta fluctuación de la fuerza de trabajo.

Propuesta de Plan de acción:

1. Crear un sistema de estimulación moral que permita destacar a los trabajadores frente al colectivo laboral.
2. Rescatar los chequeos de emulación pudiéndose realizar entre centros de costos buscando motivación por el cumplimiento de la tarea asignada por la dirección del centro.
3. Buscar alternativas viables de ser posible dentro de la misma entidad para la estimulación material a los trabajadores más destacados.
4. Crear el sentido de pertenencia en los trabajadores con el fin de obtener más y mejores resultados productivos.
5. Diseñar, desarrollar y poner en práctica un plan de capacitación a los trabajadores que abarque todos los frentes en cuanto a: derechos, deberes, emulación socialista, estimulación moral y material, sistemas de pagos, etc.
6. Disminuir la brecha de comunicación entre los jefes y sus subordinados.

7. Realizar un estudio para determinar en cada cultivo los recursos necesarios desde la preparación de los suelos hasta su cosecha con el fin de realizar planes en concordancia con los recursos existentes asignados.
8. Revisar el estado actual del centro de elaboración para incrementar su explotación al máximo y así poder satisfacer las necesidades del centro, de los trabajadores y sus familiares y además realizar aportes para la estimulación.
9. En los casos de trabajadores que desean causar baja realizar un profundo análisis de las causas para tratar de eliminarlas en lo posible y reducir la fluctuación laboral.

Conclusiones parciales Capítulo 3:

1. Los elementos propuesto para desarrollar constituyen parte importante del diseño de la estrategia general pues creará la base para llegar a una correcta aplicación de la estrategia motivacional.
2. La estrategia motivacional diseñada puede lograr una mayor implicación, motivación y compromiso de los trabajadores, contribuyendo así al mejoramiento de los resultados empresariales.
3. La propuesta de plan de acción permitirá introducir nuevos cambios para potenciar el logro de los objetivos de la organización objeto de estudio.

1.

CONCLUSIONES GENERALES

1. El tipo de motivación de las personas esta ligado directamente con su personalidad y sistema de creencias.
2. El nivel de motivación que tenga la persona estará regido por como está se esta dejando manipular por su medio laboral.
3. La motivación laboral es una de las herramientas más útiles en las empresas, de allí el interés en ver de que manera se puede estimular correctamente a los empleados.

BIBLIOGRAFÍA

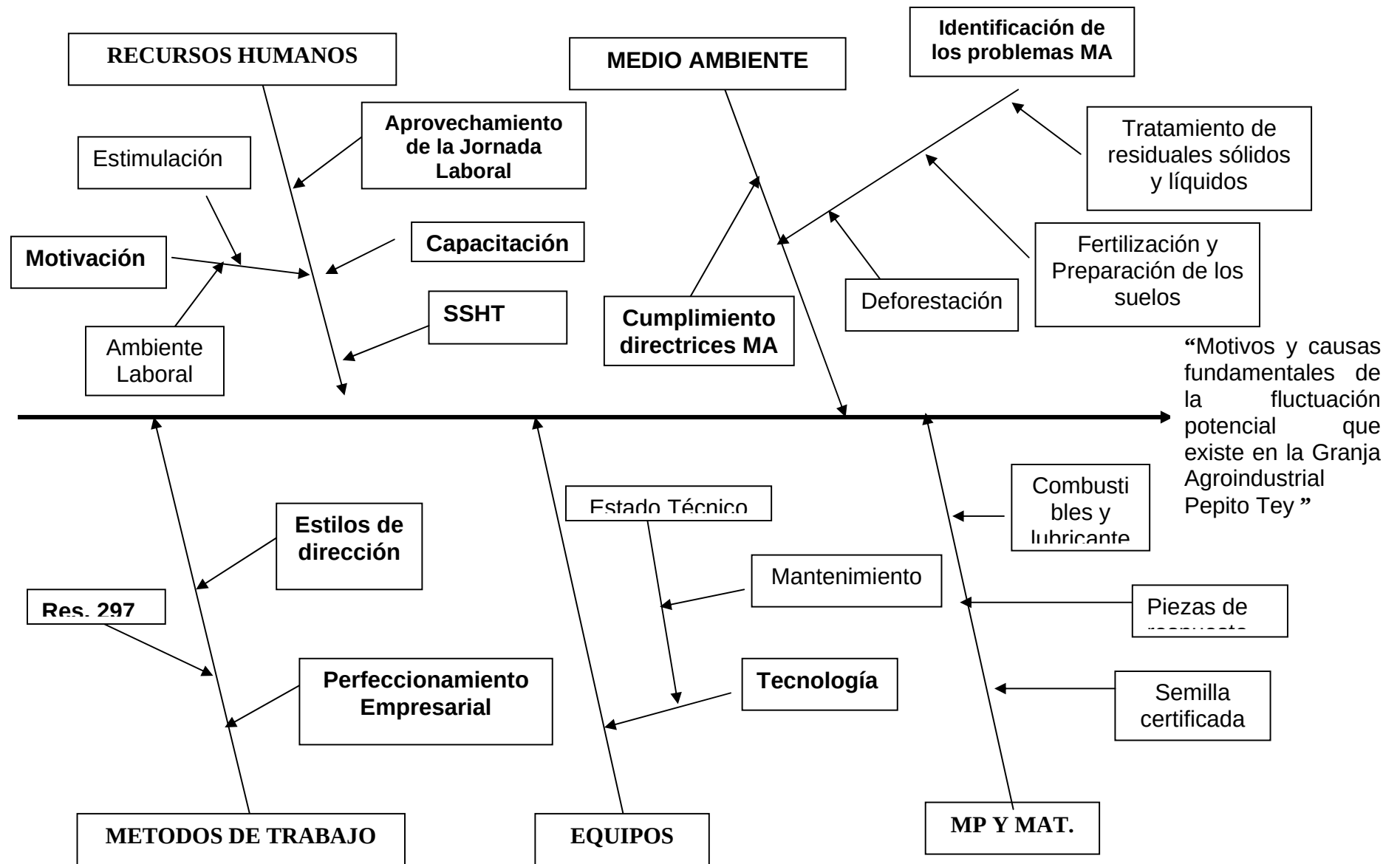
- ALVAREZ, G. "El Constructo Clima al: Concepto, teorías, investigaciones y resultados relevantes. Casado Ortiz, (2006, de diciembre del 6). Estrategias e-business y gestión del cambio en las grandes organizaciones. Retrieved from , <[http:// www.](http://www.)
- CASALES, J.C. (1995): CASALES, J.C. (1995): (1995). Liderazgo y Clima Organizacional. Fac. de Psicología, Universidad de La Habana.
- Cuesta Santos, Armando., & Armando. (2002, La Habana). Gestión del Conocimiento. Análisis y proyección de los recursos humanos.
- Desarrollo organizacional y cambio organizacional: ¿Qué es?*, (2006, September). . Retrieved from <[http:// www.](http://www.)
- Fuerza de trabajo. (n.d.). . Retrieved from [http:// www. monografías.com](http://www.monografías.com).
- Gaynor Butterfield, Eric. (2006). *Desarrollo Organizacional*.
- Rivas, C. (1992). Clima Organizacional como predictor de productividad bancaria. *Rev Interamericana de Psicología Ocupacional*, 11(1-2), 139-149.
- Robbin Stephen. (n.d.). Comportamiento organizacional. Teoría y Práctica.
- Rodolfo . (n.d.). Destreza en la estrategia. Tomado de: H. Mintzberg y J.B. Quinn. Retrieved from Monografías.com, enero 2006, <[http:// www. monografías.com](http://www.monografías.com)> [Consulta: 6 de diciembre del 2006].
- Santos, J.A. (2005). Retcambio Personal. Retrieved from www.monografías.com.
- Santos, J.A. (1993). *Rec-hum. Estudios de Psicología laboral y Administración de Recursos Humano*. San Salvador: Universidad de El Salvador.
- Santos, J.A. (n.d.). El Paso del Aguila. Retrieved March 10, 2006, from www.retcambio.com.sv.
- Schein, E. (1988). *La cultura empresarial y el liderazgo*. Barcelona.: Plaza y Janes.
- Toro, F. (1992). Diseño y Validación de un instrumento para la evaluación del Clima Organizacional. *Interamericana de Psicología Ocupacional*, 11(1-2), 151-162.

Trillo Holgado, Ana María, Sánchez Cañizares, Sandra. (n.d.). Influencia de la Cultura organizacional en el concepto de capital intelectual. *Intangible Capital*, 2(11), 164-180.

VAL PARDO, I. (1987). "Clima y Motivación.

Zancudo, M.T. (1992). Factores asociados a la percepción del Ambiente interno organizacional en docentes universitarios. *Interamericana de Psicología Ocupacional*, 11(1-2), 121-137.

Anexo 1: Diagrama Causa – Efecto.



Anexo No.2: Cuestionario para la encuesta sobre fluctuación potencial

1	Sexo	M		F	
---	------	---	--	---	--

2.	Edad	
1	17-29	
2	30-40	
3	41-49	
4	50-59	
5	60 años o mas	

3.	¿Cuál es su escolaridad? (Ultimo nivel aprobado.)	Especialidad
1	Primaria	
2	Sec Básica	
3	Preuniversitario	
4	Universitario	
5	Técnico Medio	
6	Obrero Calificado	

4.	¿Cuál es su categoría ocupacional?	
1	Dirigente	
2	Técnico	
3	Administrativo	
4	Servicios	
5	Obrero	
6	En Adiestramiento	

4.	¿Qué tiempo lleva trabajando en este centro.?	
1	Menos de 1 año	
2	De 1 año hasta 3 años	
3	Mas de 3 años hasta 5	
4	Mas de 5 años hasta 10	
5	Mas de 10 años	

		SI	NO
6.	¿Desea Ud. trasladarse de este centro de trabajo?		

7.	Si Su respuesta anterior fue Si .Diga por cuales causas. (Puede marcar mas de una)	
1	Atención a menores y familiares	

2	Problemas de vivienda	
3	Lejanía del centro de trabajo	
4	Carencia de círculos infantiles o seminternados	
5	Inconveniencia con el horario de trabajo	
6	Trabajar fuera de la especialidad	
7	Inconformidad con el salario	
8	Falta de estímulos materiales	
9	Escasa posibilidad de superación	
10	Inconformidad con los métodos de dirección	
11	Deficiente organización del trabajo	
12	Otra ¿Cuál ?	

8.	¿Por qué no se ha trabajado aun?	
1	No ha hecho ninguna gestión	
2	No ha encontrado hacia donde ir	
3	Le niegan el traslado	
4	Esta en tramites	
5	Otras ¿Cuál ?	

9. ¿Que aspectos deben mejorarse en este entro de trabajo para evitar que los trabajadores deseen irse?

Datos de la Empresa estudiada.	
	Código:
Organismo:	
Empresa:	

Anexo.3: Leyes, Decretos y Resoluciones sobre Medio Ambiente:

Ley No.59,del 16/07/1987	Establece las responsabilidades civiles por los daños al medio ambiente.
Ley No.81, 11/07/1997	La Ley del Medio ambiente tiene como objeto establecer los principios que rigen la política ambiental del Estado y las acciones de los ciudadanos y la sociedad en general, a fin de proteger el medio ambiente y contribuir a alcanzar los objetivos del desarrollo sostenible del país.
Decreto No.199, del 10/04/1995	Establece las conductas que constituyen contravenciones en materia de uso, explotación y conservación de los recursos hídricos, así como el régimen de sanciones administrativas a aplicar por éstas infracciones.
Decreto No.179, del 02/02/1993	Establece el control sobre la protección, el uso, la conservación, el mejoramiento y la rehabilitación de los suelos; determinar el orden de utilización de los suelos, su control y levantamiento cartográfico, así como su caracterización y clasificación, conservar y proteger la fertilidad y la productividad de los suelos mediante el control de la erosión, la salinidad, la acidez y otras causas, que puedan dañarlos. Proteger los suelos agrícolas y forestales contra los efectos derivados de la explotación mineras, geológicas, instalaciones industriales, socio-económicas, de materiales de construcción y de obras hidráulicas y determinar las contravenciones personales y las medidas administrativas a imponer por las violaciones de las disposiciones de este Decreto.
Resolución No.110, del	Dicta medidas para que todo proyecto que conlleve la

MINAG		creación de elementos lineales perdurables de la infraestructura se elabore sobre la base de una proyección antierosiva del territorio que garantice la regulación integral del escurrimiento superficial y haga posible la aplicación de los suelos que cada caso requiera.
Resolución 20/01/1998	No.2, del	Establece, controla y exige el cumplimiento de las reglas para prevenir la contaminación por hidrocarburos, de mezclas oleosas, de sustancias líquidas, nocivas transportadas a granel o de mezclas que lo contengan.