

**UNIVERSIDAD DE SANCTI-SPIRITUS**

**“JOSÉ MARTÍ PÉREZ.”**

**FACULTAD DE CONTABILIDAD Y FINANZAS.**

**FILIAL UNIVERSITARIO MUNICIPAL DE LA SIERPE**



## **TRABAJO DE DIPLOMA**

**TITULO:** Diagnóstico de las principales causas de la fluctuación laboral en la Unidad Presupuestada Servicios Comunes La Sierpe.

**Autora:** Tamara Julia Román Hernández

**Tutor:** Mtr. Irenio Curbelo Tribicio

**“Año 54 de la Revolución “**

## RESUMEN

El objetivo es diagnosticar las causas de la fluctuación laboral en la Unidad Presupuestada Servicios Comunales La Sierpe. Este estudio permite ordenar bajo un hilo conductor una fundamentación teórica general que sirve de punto de partida para otras investigaciones relacionadas con el tema y el objetivo de la investigación se logra con la aplicación de métodos y técnicas que responden a las ideas planteadas en el trabajo por considerar que constituye una de las herramientas fundamentales con que cuentan los directivos para lograr un verdadero desarrollo de los recursos humanos. Se llevaron los resultados obtenidos a la práctica a partir del cálculo de la tasa de fluctuación laboral, y se detectaron las causas que están incidiendo sobre ella, de lo cual se derivó la propuesta de un plan de acción. Lo anterior permite arribar a conclusiones que admiten tener mayor claridad de todo el estudio realizado y efectuar recomendaciones que deben tenerse en cuenta para lograr resultados superiores a los alcanzados hasta el momento.

DEDICATORIA:

AGRADECIMIENTOS:

## INDICE

<b>Indice</b>	<b>Páginas</b>
<b><i>Introducción</i></b> .....	1
<b><i>Capítulo I Fundamentación teórica general de la fluctuación laboral</i></b>	
1.1 Concepto de fluctuación laboral.....	5
1.2 Tipos de fluctuación laboral.....	12
1.3. Causas fundamentales de la fluctuación laboral.....	12
1.4 Métodos para el estudio de la fluctuación laboral en Cuba.....	16
1.5 Incidencia de la motivación laboral en la fluctuación laboral.....	17
1.6 El clima organizacional y la fluctuación laboral.....	21
<b><i>Capítulo II Diagnostico de la fluctuación laboral en Unidad Presupuestada Servicios Comunes La Sierpe</i></b>	
2.1 Caracterización sobre aspectos generales de la estructura, organización y funcionamiento del contexto donde se desarrolló el análisis.....	26
2.2 Métodos y técnicas empleadas en la investigación.....	30
2.3 Diagnóstico del estado de la fluctuación laboral de la Unidad Presupuestada Servicios Comunes La Sierpe	
2.4 Plan de mejora que contribuya a minimizar el proceso de fluctuación laboral.....	44
<b><i>Conclusiones</i></b> .....	46
<b><i>Recomendaciones</i></b> .....	47
<b><i>Bibliografía</i></b> .....	48

## INTRODUCCION:

¿Cuánto cuesta perder trabajadores esenciales? ¿Qué los motiva al cambio y cómo podemos comprometerlos? Entorno a estas preguntas gira la reflexión del presente trabajo. Se muestran los costos escondidos tras la fluctuación, las teorías motivacionales que explican el fenómeno.

El área administrativa presenta hoy una alta fluctuación e inestabilidad en sus Recursos Humanos con la consiguiente emigración de muchos trabajadores hacia otros sectores más atractivo económicamente y con mayores condiciones de trabajo, esto ha ocasionado una difícil situación a nivel nacional en áreas económicas y administrativas, existiendo un gran déficit cualitativo y cuantitativo por lo que de allí se deriva el por qué de la necesidad de iniciar el estudio de la fluctuación laboral.

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

Esta movilidad laboral no planificada, provoca daños a la economía que se reflejan en diversos momentos del proceso productivo o de prestación de un servicio, ya que en muchas ocasiones es necesario cubrir el puesto de trabajo abandonado con trabajadores que requieren un período de aprendizaje y adaptación, todo lo cual afecta los niveles de eficiencia previstos.

Los esfuerzos por mejorar la vida laboral constituyen labores sistemáticas que llevan a cabo las organizaciones para proporcionar a los trabajadores una oportunidad de mejorar sus puestos de trabajo y su contribución a la empresa, en un ambiente de mayor confianza y respeto.

Por lo anterior es incuestionable que en el análisis de la eficiencia de la gestión económica de las entidades, juega un papel fundamental la reducción y control de la fluctuación, como un indicador que incide en el crecimiento de la productividad.

Uno de los factores que ha cobrado relevancia estratégica e incide en la gestión empresarial, es la fluctuación laboral. Esta puede convertirse en una fortaleza que encamine la organización hacia la excelencia, sin embargo en la Unidad Presupuestada Servicios Comunes La Sierpe se ha convertido en una amenaza que afecta la eficiencia y la eficacia de la organización en el contexto laboral actual. En el año 2010 se produjeron un total de 23 bajas, de ellas 20 por fluctuación, según datos estadísticos de la entidad

Este trabajo responde a la preocupación que provoca la fluctuación laboral que influye negativamente en el comportamiento de la organización, por lo que se declara como problema de investigación conocer cuáles son las causas de la fluctuación laboral en Unidad Presupuestada Servicios Comunes La Sierpe . Para darle solución a este problema, se determinó como objeto de estudio el proceso de fluctuación laboral.

## El campo de acción:

Diagnostico de la fluctuación

Como **objetivo general** de la investigación se plantea:

Diagnosticar las causas de la fluctuación laboral en la Unidad  
Presupuestada Servicios Comunales La Sierpe

Por tanto, se derivan los siguientes **objetivos específicos**:

1. Determinar los fundamentos teóricos – metodológicos que sustentan el proceso de fluctuación
2. Diagnosticar el estado actual del proceso de fluctuación laboral
3. Determinar las causas que originan la fluctuación laboral y su efecto
4. Elaborar un plan de mejora que contribuya a minimizar la fluctuación en Unidad Presupuestada Servicios Comunales La Sierpe

## Métodos y Técnicas Empleados.

### Métodos:

Nivel Empírico

Análisis Bibliográfico

### Técnicas:

Reunión de Grupo

Encuestas

Nivel Teórico

Cuestionario

Histórico lógico

Observación

Inducción Deducción

La investigación se **estructura** de la siguiente manera:

- Introducción
- Capítulo I : Fundamentación teórica general de la fluctuación laboral
- Capítulo II: Diagnosticar la fluctuación laboral en Unidad Presupuestada Servicios Comunes La Sierpe
- Conclusiones
- Recomendaciones
- Bibliografía
- Anexos

## **CAPITULO I**

### **Fundamentación teórica**

#### **Introducción**

El presente capítulo persigue entre otras cuestiones, la búsqueda y toma de posición de la autora antes los conceptos que guiaron el análisis y estudio de la fluctuación laboral, destacando los conceptos, enfoques, tipos, causas, factores y métodos de estudio. En la Psicología del trabajo resulta una cuestión de interés básica: el problema de la fluctuación laboral y como la motivación, la satisfacción y la estimulación influyen en este movimiento de los trabajadores.

#### **1.1. Concepto de Fluctuación Laboral**

Se considera importante comenzar el estudio a partir del concepto de fluctuación y se expresan sinónimos, expresiones similares, sobre el concepto fluctuación. Según el Diccionario Ilustrado de la Lengua Española Aristos la *Fluctuación es la acción de fluctuar, irresolución, duda* (pág. 281)

*Fluctuar*: Vacilar un cuerpo sobre las aguas, dudar, titubear (pág. 281)

*Duda*: Indeterminación del ánimo entre dos juicios o dos decisiones o bien acerca de un hecho. Cuestión que se propone para resolverla o para discutirla. (pág. 221)

Reviste notable connotación la fluctuación laboral o fluctuación de la fuerza de trabajo, por lo nocivo que resulta respecto a la necesaria estabilidad que debe lograr cada organización laboral de su fuerza de trabajo, concebido su análisis en el ámbito laboral después del triunfo de la Revolución Cubana y sobre los años 60 cuando fue asimilado por el extinto Comité Estatal de Trabajo y Seguridad Social (CETSS), a partir de toda la experiencia acumulada por la antigua Unión de Repúblicas Socialistas Soviéticas

(URSS) en materia de Economía del Trabajo, luego evolucionó este concepto a fluctuación laboral de los recursos humanos y en estos momentos aunque no es incorrecto utilizar los anteriores y de hecho se utilizan y justifican por diferentes expertos u ocupados en la materia, se ha contextualizado en mayor magnitud, el concepto de Capital Humano, corroborado por nuestro máximo líder de la Revolución Fidel Castro Ruz en como:

*“Capital Humano implica no solo conocimiento, sino también conciencia, ética, solidaridad, sentimientos, heroísmo, y la conciencia de hacer mucho con muy poco”<sup>1</sup>*

Ha evolucionado el concepto respecto a la denominación dada al conjunto de hombres organizados e integrados en la producción de bienes o servicios y en la consecución de los objetivos estratégicos de la organización y para la sociedad.

Luego el concepto que ocupa en este trabajo con la debida actualización se denomina fluctuación laboral. Según el *Compendio Metodológico de las Bases del Perfeccionamiento Empresarial* se define como:

*“La fluctuación laboral o inestabilidad de la fuerza de trabajo, comprende todo tipo de baja o rompimiento de la relación laboral por iniciativa del trabajador, ajena a los intereses de la entidad donde el mismo labora, así como por sanción laboral”.*<sup>2</sup>

La fluctuación se relaciona con la salida espontánea de la fuerza de trabajo, que se fundamenta en decisiones individuales, otras veces en la salida masiva de la fuerza de trabajo.

Es posible también abarcar las salidas y las entradas de la fuerza de trabajo bajo el concepto de fluctuación. Esto correspondería a la consideración de la fluctuación desde el punto de vista de la sociedad en su conjunto, como

---

<sup>1</sup> Castro Ruz Fidel. Primera Graduación de la Escuela Latinoamericana de Medicina. La Habana 20 de agosto de 2005.

<sup>2</sup> Colectivo de Autores. Compendio Metodológico sobre Política Laboral y Salarial. Tomo I Sección 5. 2005

forma de la movilidad social y estaría también en correspondencia con el sentido de la palabra.

La fluctuación de la fuerza de trabajo es el conjunto de los cambios de los puestos de trabajo. Este comprende, tanto las entradas y salidas de la empresa y hacia a la empresa, como también los cambios de puestos de trabajo dentro de la empresa, motivados por una poca estimulación moral.

Adam Sarapata indica que *“...la fluctuación se origina de la contraposición de los intereses de tres sujetos: la empresa, el trabajo y la economía nacional”*.<sup>3</sup>

Desde el punto de vista de la economía nacional en su conjunto, es indispensable una determinada cantidad de fluctuación. Las formas de la movilidad social que nosotros mencionamos al principio, son consecuencias de la dinámica de la economía socialista y reciben impulsos especiales a través del progreso científico técnico.

Braunreuther fundamentó también la necesidad político – económica de la fluctuación, sobre todo con la indicación sobre la dinámica de la división social del trabajo: *“...mientras más complicada la división social del trabajo y mientras mayor la velocidad de su cambio estructural, más gravitantes los cambios en la proporcionalidad social del trabajo”*.<sup>4</sup>

Desde el punto de vista propio del trabajo, la fluctuación es *“el cambio de puesto de trabajo, partiendo de su decisión”*. Parece como una posibilidad de adaptar mejor su actividad y las condiciones de trabajo dadas a su capacidad decían sus ideas sobre el modo de vida correcto. Esta posibilidad puede ser, seguramente ficticia aquí y allá. Pero ella también, a menudo esta ligada con el objetivo de desarrollo de la personalidad de los trabajadores propiamente, por ejemplo, cuando ellos buscan una mejor posibilidad para la calificación en el oficio.

### **1.1.2 Diferentes enfoques de fluctuación laboral**

---

<sup>3</sup> Ruiz De la Torre Alfonso Otmario. La Organización del Trabajo y los Salarios 2007

La fluctuación laboral puede ser vista desde varios enfoques. A continuación se explican cada uno de ellos:

- Enfoque filosófico:

Fueron localizados documentos escritos relacionados con el tema que fueron elaborados a partir del Diccionario Terminológico. CAME (CETSS) R.P.S de conceptos en la esfera del Trabajo y los Asuntos Sociales; surgido a partir de la X Conferencia de dirigentes de los Órganos Estatales de Trabajo de los países miembros del CAME, cuando se encomendó en dicho evento a los Institutos de Investigación Científica del Trabajo su elaboración y en él se encuentra recogido el concepto de fluctuación utilizado hasta los años próximos a los 90 como:

*“...componente del movimiento general de los recursos laborales en la Economía Nacional integrada por los traslados individuales de los trabajadores, no organizados, que tienen lugar entre las empresas”.*

- Enfoque religioso:

A través del Compendio de la Doctrina Social de la Iglesia del Pontificio Consejo Justicia y Paz, en el acápite Apertura a la Trascendencia y Unicidad de la Persona en su Aspecto Esencial Única e Irrepetible, en su página 71 se refiere”,,, el hombre existe como ser único e irrepetible, existe como un yo , capaz de auto comprenderse, auto poseerse y auto determinarse. La persona humana es un ser inteligente y consciente, capaz de reflexionar sobre sí mismo y, por tanto, de tener conciencia de sí y de sus propios actos. Sin embargo no es la inteligencia, la conciencia y la libertad las que definen a la persona, sino que es la persona la que está en la base de los actos de inteligencia, la conciencia y la libertad. Estos actos pueden faltar sin que por ello el hombre deje de ser hombre.

Respecto a los servicios en los diversos ámbitos de la vida social en la página 307 cita:”... los fieles laicos expresan la verdad de su fe y, al mismo tiempo, la verdad de la doctrina social de la iglesia, que encuentra su plena

realización cuando se vive correctamente para solucionar los problemas sociales... “

Involucrados entonces a cuatro servicios fundamentales:

- 1- El servicio a la persona humana.
- 2- El servicio a la cultura.
- 3- El servicio a la economía.
- 4- El servicio a la política

- Enfoque económico:

Desde las bibliografías soviéticas, orientan un análisis riguroso de las pérdidas por concepto de fluctuación laboral y expresa para ello necesario considerar el ciclo completo del movimiento del trabajador de una actividad a otra, dentro de la misma entidad o en entidades diferentes, así como algunos aspectos socioeconómicos que son afectados por este movimiento, como:

- a. Pérdidas en su antigua actividad o en la entidad donde el trabajador causa baja. En este tiempo que dicho cargo queda vacante, y se produce una menor productividad al ir concluyendo la anterior relación laboral.
- b. Pérdidas en la nueva actividad donde el trabajador produce alta: tiempo de asimilación de las nuevas condiciones de trabajo en que el trabajador labora por debajo del nivel medio de rendimiento esperado y se generan gastos necesarios durante el proceso de aprendizaje, así como afectaciones en la calidad de la producción o los servicios y los gastos administrativos relacionados con la necesidad de atender a su trabajador de nuevo ingreso.
- c. Pérdidas por traslado: debido al tiempo de trabajo no laborado, o sea el tiempo de trabajo que media entre el que abandona su ocupación actual y se incorpora a trabajar en uno nuevo.
- d. Otras pérdidas económicas por concepto de fluctuación laboral

Valor Económico = Productividad diaria X Días perdidos por fluctuación.

La fluctuación laboral es un fenómeno nocivo, por cuanto provoca daños económicos que se expresan en el deterioro de la productividad del trabajo, el resquebrajamiento de la disciplina laboral, la disminución de la producción, el aumento de los costos por Adiestramiento Laboral, por concepto de capacitación y desarrollo.

- Enfoque de justicia y equidad:

Entre las acciones de la organización laboral y las acciones de los trabajadores respecto a la equidad debe existir un balance manifiesto entre las magnitudes:

COSTO – BENEFICIO

COSTO – COSTO

BENEFICIO - COSTO

Dadas estas relaciones por Armando Cuesta Santos se asume que dichos análisis deben contextualizarse en la realidad y cuando la inversión en la organización laboral se convierta en un costo se analice para acercarse a análisis medibles, en busca de la productividad del trabajo, también son sugerentes para guías a utilizar en el proceso docente educativo, para su aplicación en la modalidad del trabajo en grupo.

También plantea que “... *la concepción de nuestra legislación y los Recursos Humanos en Cuba son una inversión y no un costo, según los Principios de Legislación Laboral en Cuba, es preferible hablar de balance Beneficio – Beneficio...*”,<sup>4</sup> y la autora del trabajo añade que el desempeño superior de cada trabajador significa un beneficio ofrecido por su organización y la compensación extraída del valor añadido (VAB) significa un beneficio a la organización laboral ofrecida por el trabajador.

- Enfoque biosicosocial

---

<sup>4</sup> Cuesta Santos Armando. Tecnología de Gestión de Recursos Humanos. La Habana ISPJAE. 1990

En términos académicos, conocer la esencia y los móviles de la motivación se torna muy complejo, como compleja es la naturaleza humana. Para acercarse a la comprensión de este fenómeno se debe tener en consideración el aspecto socio-cultural donde se desenvuelve el trabajador, y por otro lado, su individualidad. Sucede que lo que una persona considera recompensa importante, otra persona podría considerarlo como inútil, pues las personas difieren enormemente en el concepto y la forma de percibir las oportunidades de tener éxito en el trabajo. La motivación laboral está dada por los factores que provocan, canalizan y sustentan un comportamiento individual. De forma general se puede decir que es el impulso para lograr y superar metas en el cumplimiento de los objetivos trazados.

Las necesidades constituyen carencias fisiológicas, psicológicas y sociales que siente un individuo puntualmente. Ellas son la base de las motivaciones humanas, unido a los deseos, las intenciones, los intereses e incluso la capacidad volitiva del hombre, que muchos la incluyen en la esfera motivacional.

De lo anterior se desprende que la motivación cobra un matiz diferente en cada persona, aunque tenga aspectos comunes, siempre lleva un sello personal. Además de estos elementos, existen aspectos que se relacionan con la fluctuación: la satisfacción laboral, la motivación laboral, estimulación material y espiritual y la frustración laboral.

La insatisfacción laboral trae consecuencias psíquicas para los trabajadores, tales como:

- Trastornos emocionales
- Alteraciones cognitivas
- Alteraciones en el comportamiento y en las relaciones sociales
- Frustración laboral (estrés, monotonía, fatiga, hastío psíquico)

Por supuesto esta baja satisfacción también influye en la organización. En sus formas más extremas, se expresa en una alta tasa de fluctuación laboral, conductas negativas, indisciplinas y ausentismo.

Conocer la motivación posibilita poder ser prospectivo con respecto a las conductas personales de los trabajadores, disminuir la fluctuación laboral, la insatisfacción y gestionar un ambiente de trabajo favorable, con miembros más comprometidos y motivados.

## **1.2. Tipos de fluctuación laboral**

La fluctuación laboral se puede clasificar en dos tipos, en dependencia de las causas que la originan. La misma puede ser Real o Potencial.

La *fluctuación laboral potencial* es el posible movimiento de la fuerza de trabajo ocupada, dado por la expresión de los trabajadores del deseo individual de cambiar de centro de trabajo.

Una de las vías para detectar la fluctuación potencial más importante que se emplean son las encuestas a través de las cuales se puede conocer las causas que originan el descontento de los trabajadores y dan origen al deseo de cambiar de lugar de trabajo.

El estudio de la fluctuación potencial reviste mucha importancia porque permite prever las causas que pueden dar lugar a que ésta se materialice en su forma real y tomar las medidas para evitarlo.

La *fluctuación laboral real* de la fuerza de trabajo es la parte de la movilidad de la fuerza de trabajo que comprende los movimientos no planificados de las mismas entre empresas, unidades presupuestadas, organismos e instituciones y en consecuencia es un fenómeno nocivo, por cuanto provoca daños económicos que se expresan en el deterioro de la productividad del trabajo, el resquebrajamiento de la disciplina laboral, la disminución de la producción, el aumento de los costos de adiestramiento y capacitación.

## **1.3. Causas fundamentales de la fluctuación laboral**

Uno de los problemas que frecuentemente se presentan en las entidades es la inestabilidad laboral, aspecto que genera consecuencias negativas para cualquier organización y que posteriormente se agudiza cuando resulta

extremadamente difícil cubrir el puesto de trabajo vacante, sobre todo si se trata de puestos pocos atractivos y con una baja remuneración que pertenecen a empresas que proyectan una mala imagen en el entorno donde se desenvuelve su actividad, lo que provoca en muchos casos; se realice una selección incorrecta de las personas se deben ocupar dichos puestos, 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 entidad que descubre que el trabajador seleccionado no es 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.

Otra de las causas que puede generar la fluctuación laboral en la organización es la insatisfacción laboral, sobre todo si las personas insatisfechas constituyen un recurso humano altamente demandado; estableciéndose una competencia entre oferta y demanda donde es el trabajador quien toma la decisión final y donde la satisfacción juega un importante papel en dicha elección.

Entre los factores más importantes que hacen que un trabajador esté satisfecho se encuentran trabajos interesantes, recompensas justas y equitativas, condiciones laborales adecuadas y buenos compañeros de trabajos.

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

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 sus salidas, con el único

fin de poder marcharse lo mas rápidamente posible y de esa forma no perder el nuevo empleo que ha encontrado.

Una de las causas más comunes, que desde el punto de vista laboral han aumentado la fluctuación laboral en las organizaciones en los últimos años, es la relacionada con el contenido del trabajo y los salarios, cuando estos no se corresponden, el trabajador tratará de buscar una solución a esta situación dentro o fuera del centro laboral; según sea posible aunque en nuestro país existe un sistema de tarifas que establece, 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 se relacionan 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 estos se sientan insatisfechos y en casos extremos conduce a la fluctuación laboral.

Además se debe señalar las causas relacionadas con el sistema de estimulación moral y material vigente en las empresas, esta hace que los trabajadores se desmotiven y decidan marcharse de las mismas.

Otro motivo es que los trabajadores 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 y la insatisfacción laboral, aumentando la fluctuación laboral.

### **1.3.1. Grupos de causas que determinan el nivel de inestabilidad en las entidades**

Las causas que condicionan la formación de un determinado nivel de inestabilidad en las entidades se enmarcan en tres grandes grupos, ellos son:

1-Aquellos relacionados con los motivos personales del trabajador tales como:

- . Atención a los hijos y otros factores
- . Problemas de vivienda
- . Lejanía del centro de trabajo
- . Carencia de círculo infantil
- . Inconveniencia en el horario

2-Los referidos a los problemas dados del trabajador con su centro de trabajo.

- . Trabajar fuera de su especialidad o profesión.
- . Inconformidad con el salario.
- . Falta de estímulos.
- . Escasas posibilidades de superación.
- . Inconformidad con los métodos de atención al hombre y deficiente organización del trabajo.
- . Inconformidad con los métodos de dirección.
- . Condiciones anormales de trabajo.
- . Inexistencia de comedor y otros servicios.

3.-Los motivados por sanción laboral: Es importante señalar que muchas de las causas de índole laboral son problemas inherentes a la falta de atención al hombre, lo cual incluye entre otros aspectos condiciones de trabajo, relación jefe – subordinado, participación la toma de decisiones, alimentación etc

La experiencia ha demostrado que cuando se produce el traslado de un trabajador no siempre se registra con exactitud el motivo que lo provoca, en ocasiones, porque la dirección de la empresa no considera relevante hacerlo y en otros por que algunos trabajadores prefieren declarar una causa distinta de la real, si con ello eluden entorpecimiento para su salida.

Por estas razones es recomendable que cuando la dirección de la entidad conozca la decisión de un trabajador de abandonar del centro, y no sea posible persuadirlo a que desista de sus propósitos, al menos debe lograr que quede precisado el motivo por el cual el trabajador tomó tal decisión para poder comprender las acciones posibles para la reducción de la fluctuación.

Entre los factores que se relacionan con la fluctuación laboral se encuentran:

- 1- Factores de carácter sociodemográficos. Entre estos se encuentran edad, sexo, calificación, escolaridad y antigüedad en el centro.
- 2- Factores de carácter subjetivos. Son inherentes exclusivamente al trabajador y se expresan a través de las causas personales.
- 3- Factores de carácter objetivo. Son los imputables a la relación centro –trabajador, y se manifiestan como causas de índole laboral.

#### **1.4. Métodos para el estudio de la fluctuación laboral en Cuba**

Existen básicamente dos fuentes de información que permiten obtener datos sobre la inestabilidad de la fuerza de trabajo ocupada, las cuales son:

- La información estadísticas existente en las empresas:

A partir de la información estadística derivada del sistema del expediente laboral, se captan los datos que permiten registrar las bajas por causas, entre las que se encuentran, las que responden a la fluctuación y además se recoge el número de trabajadores a través del registro de trabajadores que es el documento de control primario en el que aparece relacionados todos los trabajadores de la empresa.

A partir de las fuentes de información estadística de las empresa, es posible confeccionar un sistema de indicadores que caractericen la fluctuación, entre los cuales, como elemento fundamental, se debe determinar la Tasa de Fluctuación, cuyo cálculo más conocido es con periodicidad anual, aunque en algunos casos pudiera calcularse semestralmente.

- Técnicas psicosociales tales como entrevistas y encuestas:

El análisis de la movilidad indeseable que realmente ocurre en la entidad y al que se llega a partir de la información primaria de la empresa, aunque importante, es insuficiente si no se indaga en el clima existente en el colectivo que pueda dar lugar a la ocurrencia de estos movimientos, así como en la opiniones de los trabajadores que ya fluctuaron.

Es por ello que resulta necesario, a partir de cuestionarios elaborados a tales efectos, realizar encuestas a los trabajadores para determinar con mayor exactitud los motivos que condicionan el éxodo de la fuerza labora en una empresa y contando con esta información buscar las vías posibles para atenuar sus efectos. A través de las encuestas, será posible obtener datos que permitan caracterizar cualitativamente estas bajas, atendiendo a la edad, sexo, nivel escolar, categoría ocupacional y otras.

El estudio mediante el método de encuestas se puede realizar mediante dos vertientes:

1. encuesta sobre la fluctuación potencial de la fuerza de trabajo
2. encuesta sobre la fluctuación real de la fuerza de trabajo

## **1.5. Incidencia de la motivación laboral en la fluctuación laboral**

Una de las características que se observan en este mundo competitivo y globalizado es que las entidades se empeñan en ser cada vez mejores. Para ello recurren a todos los medios disponibles a fin de cumplir con sus objetivos. En dicho contexto, la óptima administración del factor humano tiene singular importancia, se dice que una empresa será buena o mala, dependiendo de la calidad de sus recursos humanos. Es por ello que con el objeto de aprovechar al máximo el potencial humano las empresas desarrollan complejos procesos. Entre estos, el control de la fluctuación laboral y la motivación del personal, que constituyen factores de especial importancia para el logro de los objetivos empresariales y facilitan el desarrollo del trabajador en la organización.

Para cualquier estudio y evaluación de la fluctuación laboral es necesario tener un conocimiento teórico determinado, que posibilite la comprensión de la complejidad del fenómeno y de esta forma orientarse en cómo se debe accionar para lograr los resultados esperados.

El hombre que no encuentra en su organización, la satisfacción de sus motivaciones y que no está estimulado hacia la misma, puede llegar a ser una parte pasiva, contribuir al fracaso, ser líder negativo de dicha organización o causar baja de la organización.

La herramienta más útil y eficaz que puede manejar un líder para modificar las conductas de sus empleados, es la forma en que utiliza la motivación para lograr que sus trabajadores satisfagan sus necesidades y las de la organización. También la toma de decisiones va a influenciar y ser influenciada por las habilidades, motivaciones y circunstancias en las que se desarrolla el hombre.

La motivación organizacional, también estrecha sus lazos y es usada a través de la comunicación. Muchas de las vías con las que se motiva a un empleado están basadas en el desarrollo de un ambiente donde prime la comunicación abierta, el diálogo participativo, la participación en la toma de decisiones y la delegación de autoridad. El dinero y las recompensas materiales no constituyen el único incentivo que motiva al hombre. Ha

quedado demostrado en diferentes investigaciones que el incremento de remuneraciones no siempre eleva la productividad.

En términos académicos, conocer la esencia y los móviles de la motivación se torna muy complejo, como compleja es la naturaleza humana. Para acercarnos a la comprensión de este fenómeno se debe tener en consideración el aspecto socio-cultural donde se desenvuelve el trabajador, y por otro lado, su individualidad. Sucede que lo que una persona considera como recompensa importante, otra persona podría considerarlo como inútil, pues las personas difieren enormemente en el concepto y la forma de percibir las oportunidades de tener éxito en el trabajo. La motivación laboral está dada por los factores que provocan, canalizan y sustentan un comportamiento individual. De forma general se puede decir que es el impulso para lograr y superar metas en el cumplimiento de los objetivos trazados.

Las necesidades constituyen carencias fisiológicas, psicológicas y sociales que siente un individuo puntualmente. Ellas son la base de las motivaciones humanas, unido a los deseos, las intenciones, los intereses e incluso la capacidad volitiva del hombre, que muchos la incluyen en la esfera motivacional.

De lo anterior se desprende que la motivación cobra un matiz diferente en cada persona, aunque tenga aspectos comunes, siempre lleva un sello personal. Además de estos elementos, existen aspectos que se relacionan con la fluctuación: la satisfacción laboral, la motivación laboral, estimulación, retribución y la frustración laboral.

La insatisfacción laboral trae consecuencias psíquicas para los trabajadores, tales como:

- Trastornos emocionales
- Alteraciones cognitivas
- Alteraciones en el comportamiento y relaciones sociales
- Frustración laboral (stress, monotonía, fatiga, hastío psíquico)

Por supuesto esta baja satisfacción también influye en la organización. En sus formas más extremas, se expresa en una alta tasa de fluctuación laboral, conductas negativas, indisciplinas y ausentismo.

Por su parte la estimulación y retribución es el uso de determinados medios (materiales o morales) para promocionar y mejorar el desempeño de los trabajadores, así como su salud desde el punto de vista laboral y personal. Puede haber estimulación interna o externa, para motivar a una persona hay que proveerle determinados estímulos para que adopte un comportamiento deseado.

La clave de la estimulación radica en ser creativo y saber integrar positivamente las recompensas internas y externas. Lo que debe quedar claro para cualquier directivo, es que se puede estimular, pero el empleado determinará su valor.

Para muchos gerentes o directores lo que importa son las habilidades o destrezas de sus empleados y en estos aspectos basan sus políticas de selección y reclutamiento de personal. Sin embargo, no basta, ya que intervienen otros factores que influyen en el desempeño de los trabajadores como son:

- Satisfacción laboral

- Condiciones de trabajos adecuadas

- Seguridad con respecto al trabajo

- Oportunidades de superación y de promoción

- Énfasis en los estímulos y no en las sanciones

- Grado de centralización de la toma de decisiones

- Relaciones interpersonales

Conocer la motivación posibilita el poder ser prospectivo con respecto a las conductas personales de los empleados, disminuir la fluctuación laboral, la insatisfacción y gestionar un ambiente de trabajo favorable, con miembros más comprometidos y motivados.

Se deben encontrar mejores maneras de que el trabajador reciba una rápida retroalimentación sobre su desempeño, identificando el factor motivacional del mismo y utilizando técnicas efectivas. El gerente podrá crear las condiciones adecuadas para canalizar el esfuerzo, la energía y la conducta del hombre hacia el logro de objetivos que interesan a la empresa y a la misma persona.

### **1.6. El clima organizacional y la fluctuación laboral**

Una extensa revisión de la literatura acerca del Clima Organizacional destaca que dicho concepto permite una comprensión fundamental de la dinámica interna de las organizaciones. La percepción del clima resulta determinante para la satisfacción con el trabajo, el desempeño y la productividad. Quiere esto decir que el análisis de la percepción en el contenido organizacional constituye un valioso medio para la comprensión del comportamiento del individuo en la organización. El presente estudio se realizó con el objetivo de determinar que dimensiones del clima organizacional estaban más fuertemente asociadas con la fluctuación laboral, se analizó además el impacto que sobre la percepción del clima, poseen características sociodemográficas como la edad, el sexo, el nivel de escolaridad y la antigüedad en el centro.

En la Psicología del trabajo resulta una cuestión de interés básica: el problema de la fluctuación laboral y como la motivación, la satisfacción y la estimulación influyen en este movimiento de los trabajadores. La actividad laboral es el medio de existencia social del hombre, su análisis concreto permite describir la diversidad de manifestaciones de la interacción psíquica de las personas en los grupos dentro de la sociedad.

Desde el punto de vista de la economía nacional en su conjunto, es indispensable una determinada cantidad de fluctuación. Las formas de la movilidad social que nosotros mencionamos al principio, son consecuencias de la dinámica de la economía socialista y reciben impulsos especiales a través del progreso científico técnico.

Desde el punto de vista de la empresa la fluctuación es considerada como indeseable. La salida de un trabajador, da igual en que dirección y con que motivación, provoca en todo caso gastos a la empresa por medio de la desocupación temporal del puesto de trabajo.

Una alta fluctuación contradice los intereses de la empresa en la formación y la efectividad de una plantilla de personal que se distingue por un conocimiento destacado de las condiciones de la empresa, por la capacidad técnica necesaria en la empresa, por una alta unidad empresarial y una alta preparación para el trabajo, así como otras propiedades.

Distintamente, se llama la atención sobre que una alta fluctuación repercute desventajosamente sobre las fuerzas del trabajo retrasadas. Esto puede acarrear un empeoramiento del clima del colectivo, sobre todo, por la sensación del trabajador de que a él se le escaparon determinadas ventajas por ejemplo el recibir un salario más alto en otra empresa esto conduce a un desvío en el trabajo y una reducción del rendimiento de trabajo, así como un desinterés por la calificación, por los resultados de la ejecución de los planes de la empresa.

En la literatura especializada sobre estos temas existen diferentes enfoques acerca del concepto de Clima Organizacional y algunos desacuerdo respecto de lo que abarca este concepto, es decir cuales son sus componentes o dimensiones más relevantes y como se relaciona con otras variables tanto de la organización como del individuo, sin embargo la mayoría de los teóricos en este campo concuerda con que el clima entendido como la percepción de los individuos acerca del ambiente interno de la organización, influye y afecta el comportamiento de las personas especialmente su productividad, satisfacción con el empleo y su estabilidad laboral.

Un antecedente de este estudio que así lo patentiza, es el trabajo de Rivas en el año 1992 acerca del Clima Organizacional como predictor de Productividad Bancaria, en efecto como lo han demostrado diversos estudios en el área del Comportamiento Organizacional las personas

actúan y reaccionan a sus condiciones laborales, no por lo que estas condiciones son, sino a partir del concepto en imagen que de ellas se forman. De manera que el comportamiento y reacciones del personal en el trabajo están fuertemente regulados por estas percepciones. Estas ideas también están presente en Álvarez , del año 1992 cuando señala que *“...el análisis y percepción que los individuos tienen del ambiente interno de la organización (La forma en que los individuos perciben el Clima de la organización resulta clave para comprender su comportamiento en este contexto , Además dichas percepciones se encuentran influidas por atributos situacionales y personales (edad, sexo, escolaridad, antigüedad, jerarquía entre otros) de manera que pueden existir percepciones diferentes del Clima en una misma organización, dependiente de la posición desde la cual los individuos miran la organización”*.<sup>5</sup>

Por lo que se hace necesario dar a conocer el concepto de Clima Organizacional, dado por Julio César Casales en el año 2000:

*“Conjunto de percepciones que experimentan los miembros de un grupo u organización hacia el ambiente humano que caracteriza la organización y hacia las condiciones dentro de las cuales debe desarrollarse su actividad”*.<sup>6</sup>

Para resumir las causas de la fluctuación laboral se han considerado doce variables significativas de la realidad laboral, que tradicionalmente se han incluido en los estudios como dimensiones del clima. (Álvarez 1992 a y Toro 1992.)

Dichas dimensiones son las siguientes:

I. Valores Colectivo: Grado en que se perciben en el ambiente laboral interno : cooperación (ayuda mutua, apoyo), respeto (consideración) y reconocimiento por parte de los compañeros de trabajo .

---

<sup>5</sup> Casales F. Julio Cesar. Clima Organizacional y Fluctuación Laboral en una Institución Laboral Financiera. Revista de Psicología Vol. 17 No. 3.2005

<sup>6</sup> Casales F. Julio Cesar. Clima Organizacional y Fluctuación Laboral en una Institución Laboral Financiera. Revista de Psicología Vol. 17 No. 3. 2005

II. Posibilidades de Superación y Desarrollo: Grado en que se percibe que el centro laboral brinda posibilidades de crecimiento y desarrollo técnico – profesional para la realización de las funciones asignadas

III. Recurso: Materiales y Ambiente Físico, Grado en que los empleados perciben que cuentan con el equipamiento y soporte requeridos para la realización del trabajo, así como con las condiciones ambientales adecuadas (Iluminación ventilación, espacio, mobiliario, condiciones higiénicas, etc.)

IV. Retribución: Material y Moral, Grado en que los empleados perciben un justa estimulación, en correspondencia con la cantidad, calidad y complejidad de las funciones asignadas.

V. Estilos de Dirección: Grado en que los trabajadores perciben que cuentan con posibilidades de participación en la definición de objetivos y en la toma de decisiones para cuestiones que les atañen directamente.

VI. Sentimiento de Pertenencia: Grado de identificación que experimentan los trabajadores con los objetivos y programas de la organización como un todo. Sentimiento de unidad compartida (sentirse parte). Orgullo experimentado por el logro de metas organizacionales.

VII. Motivación y Compromiso: Grado de interés, orientación y predisposición sostenida al esfuerzo y la acción hacia el logro de las metas de la organización.

VIII. Resolución de Quejas y Conflictos: Grado en que los trabajadores perciben que las quejas y conflictos surgidos en la organización, se resuelven en forma justa y constructiva.

IX. Relaciones Humanas: Grado en que los trabajadores perciben que las relaciones humanas entre los miembros de la organización resultan positivas (calidas, fraternales, armónicas, sinceras estrechas y francas.)

X. Relaciones Jefe-Subalternos: Grado en que los trabajadores percibe la existencia de comunicaciones abiertas y satisfactorias con sus superiores, y el reconocimiento de estos por el cumplimiento de las tareas.

XI. Control y Regulaciones: Grado en que los trabajadores perciben que los controles y regulaciones existentes en la organización resultan adecuadas, flexibles, no excesivos, no rígidos y arbitrarios (no razonables) o burocráticos y que cuentan con suficiente libertad de acción.

XII. Estructura Organizativa y Diseño del Trabajo: Grado en que los trabajadores perciben que la estructura organizativa y diseño del trabajo en la organización resultan adecuados (flexible, no rígidos, descentralizados) y con mecanismos de coordinación no complicados.

Como se dijo, la percepción que tienen los miembros de la organización de cada una de esos factores, afecta o influye en su comportamiento (en su rendimiento laboral y en sus deseos de trasladarse, por señalar solo dos aspectos cruciales.)

## **Capítulo II Diagnostico de la fluctuación laboral en Unidad Presupuestada Servicios Comunales La Sierpe**

### **Introducción**

Conocer el contexto donde tendrá lugar cualquier tipo de estudio científico, constituye un elemento importante para el investigador, pues ayuda a entender mejor el comportamiento del problema y en correspondencia con esto permite diseñar mejor las propuestas de solución. En el presente capítulo se realiza una caracterización del entorno donde se realiza el estudio y análisis de las causas de la fluctuación en la Unidad Presupuestada Servicios Comunales La Sierpe, a partir de la aplicación de un conjunto de técnicas que permitirán realizar una evaluación de la fluctuación y proponer un plan de mejora para minimizar la misma en la entidad.

### **2.1. Caracterización sobre aspectos generales de la estructura, organización y funcionamiento del contexto donde se desarrolló el análisis**

#### **IDENTIFICACION DE LA ENTIDAD.**

**NOMBRE:** U/P Servicios Comunales. La Sierpe.

**CODIGO:** 317-2-11056.

**DIRECCION:** Avenida 11 Zona Norte.

**CATEGORIA:**

**ACTIVIDAD ECONOMICA QUE DESARROLLA:**

Tiene como actividad fundamental brindar servicios públicos de recogida manual y mecanizada de desechos sólidos, así como limpieza de calles, áreas verdes, parques, servicios fúnebres, Cementerios y Floricultura.

**NIVEL DE SUBORDINACION ADMINISTRATIVA:**

Consejo de la Administración Municipal.

**MONTO ECONOMICO QUE MANEJA DE LA ACTIVIDAD QUE REALIZA:**

**Cuenta Bancaria en CUP:**  
0652808029300118

**Agencia:** 5281 BANDEC.

### **Función:**

- Son los encargados de atender los programas de higienización.
- Velar por el cumplimiento de los servicios necrológicos y cementeriales.
- Lograr el adecuado fomento y mantenimiento de las áreas verdes.
- Mantener la atención al mobiliario urbano y el desarrollo de la floricultura.
- Velar por el mantenimiento y control de los parques, parques infantiles y micro parques; así como el mantenimiento y preservación de tarjas y monumentos.
- Fiscalizar y controlar las inversiones.
- Atender correctamente a la población para contribuir al bienestar y salud de los ciudadanos, cumpliendo la política de estado y el gobierno y no dejar de proteger y potenciar los recursos humanos, materiales y financieros.
- Preparar correctamente a los cuadros y reserva con vista a lograr mayor eficacia en el resultado de su gestión.
- Cumplir y hacer que se cumpla con las tareas colaterales para que el organismo mantenga buena situación ante la sociedad.

## **2.2. Métodos y técnicas empleadas en la investigación**

Los métodos utilizados que permitieron la realización de la presente investigación se describen a continuación:

### **Método empírico**

Revelan las características fenomenológicas y fenoménicas del objeto y permite la obtención y conocimientos de los hechos fundamentales que caracterizan a los fenómenos, se emplean fundamentalmente en la etapa diagnóstica, acumulación de información empírica y en la comprobación experimental de los objetivos específicos de la investigación.

### **Análisis bibliográfico**

Posibilita realizar el análisis crítico de la bibliografía existente que se relacione con el tema.

### **Método teórico**

Posibilita a partir de los resultados obtenidos, sistematizarlos, explicarlos, descubrir que tienen en común, para llegar a conclusiones confiables que permitan resolver el problema.

### **Histórico lógico**

Se aplicó para el estudio de la evolución histórica del tema abordado y su desarrollo lógico en el tiempo.

## **Inductivo – deductivo**

Permitió corroborar la tarea y proponer a partir de ella un plan de mejora para minimizar la fluctuación en la Dirección Provincial de Trabajo en Sancti Spiritus.

Entre las técnicas aplicadas en la investigación se citan:

### **Las reuniones de grupo**

Una dinámica de grupo es una reunión de 6 a 10 personas, que pasan varias horas con un entrevistador adiestrado para discutir un proyecto, servicio, organización u otro problema. Se requiere que el investigador conozca objetivamente el tema tratado e igualmente sepa cómo funciona la dinámica de grupo y el comportamiento de sus integrantes porque de otra forma, los resultados podrían ser poco fiables.

La reunión se desarrolla normalmente en un lugar agradable, en la presente investigación se aprovecharon las horas y el lugar de las oficinas de la entidad, en presencia de especialistas de prestigio y conocedores en el tema y algunos directivos fundamentales.

El entrevistador anima una discusión fácil y libre, esperando que la dinámica de grupo revele sentimientos y creencias profundas, al mismo tiempo que centra la discusión, de ahí el nombre “*dinámica de grupo centrada*”. La discusión se graba a través de notas y posteriormente, se estudia para comprender las percepciones, actitudes y comportamiento del trabajador.

### **La encuesta**

Es una técnica de recogida de información que consiste en la formulación de una serie de preguntas que deben responderlas sobre la base de un cuestionario.

Las encuestas pueden brindar informaciOn sobre características socioeconómicas, actitudes, opiniones, motivos y conducta abierta.

La **encuesta** es una técnica de adquisición de informaciOn de interés sociológico, mediante un **cuestionario** previamente elaborado, a través del cual se puede conocer la opinión o valoración del sujeto seleccionado en una muestra sobre un asunto dado.

En la encuesta a diferencia de la entrevista, el encuestado lee previamente el cuestionario y lo responde por escrito, sin la intervención directa de persona alguna de los que colaboran en la investigaciOn.

La encuesta, una vez confeccionado el cuestionario, no requiere de personal calificado a la hora de hacerla llegar al encuestado.

A diferencia de la entrevista, la encuesta cuenta con una estructura lógica, regida, que permanece inalterada a lo largo de todo el proceso investigativo. Las respuestas se escogen de modo especial y se determinan del mismo modo las posibles variantes de respuestas estándares, lo que facilita la evaluación de los resultados por métodos estadísticos.

### **Cuestionario**

El **cuestionario** es un instrumento básico de la observación en la encuesta y en la entrevista donde se formulan una serie de preguntas que permiten medir una o más variables. El mismo posibilita observar los hechos a través de la valoración que hace el encuestado o entrevistado, limitándose la investigaciOn a las valoraciones subjetivas de éste.

No obstante, aunque el cuestionario se limita a la observación simple del entrevistador o el encuestado, éste puede ser masivamente aplicado a trabajadores , pudiéndose obtener informaciOn sobre una gama amplia de aspectos o problemas definidos.

La estructura y el carácter del cuestionario lo definen el contenido y la forma de las preguntas que se les formula a los interrogados.

Por su contenido, las preguntas en el cuestionario pueden dividirse en dos grandes grupos: pregunta **directa** o **indirecta**.

La **pregunta directa**: coincide el contenido de la pregunta con el objeto de interés del investigador.

En el presente trabajo se utiliza la encuesta para determinar si existe conocimiento sobre el tema tratado, cómo influyen los resultados obtenidos sobre la entidad, objeto de estudio y la satisfacción laboral que existe en los trabajadores.

La formulación de la **pregunta indirecta** constituye uno de los problemas más difíciles de la construcción de las encuestas.

Al construir el cuestionario, conjuntamente con el contenido de las preguntas, hay que definir su forma, utilizándose en sociología el cuestionario abierto y cerrado.

La **pregunta abierta** en una encuesta es la que no limita el modo de responder a la misma, ni se definen las variantes de respuestas esperadas. Este tipo de preguntas no permite medir con exactitud la propiedad, solo se alcanza a obtener una opinión.

La **pregunta cerrada** tiene delimitada, con antelación, su respuesta para determinada cantidad de variantes previstas por el confeccionador de la encuesta.

La forma más difundida de pregunta es aquella cuya respuesta está estructurada por esquemas de comparaciones de pares de valores, de categorías secuenciales de valores y otros.

La **comparación de pares**, consiste en que todas las variantes de respuestas se componen de dos posibilidades de las cuales el encuestado selecciona una. Este esquema se emplea cuando el número de preguntas no resulta grande y cuando se exige gran precisión y fidelidad en la respuesta.

Otra técnica muy aplicada en la encuesta es la selección, donde el encuestado elige entre una lista de posibles respuestas, aquellas que prefiere. Dentro de esta técnica existen variantes: de selección limitada, donde puede elegir un número determinado de respuestas y el de selección única donde puede escoger una sola respuesta posible.

La elaboración estadística en este caso resulta sencilla, donde se reduce al conteo de frecuencia de selección de cada respuesta sobre la cual se realiza la gradación de la actitud que muestran los encuestados hacia las respuestas.

En los cuestionarios se pueden aplicar preguntas que miden actitudes del individuo hacia un determinado hecho. Cuando se mide actitud, es necesario tener en cuenta la dirección de la misma así como su intensidad, para lo cual se aplican diversos tipos de escalas.

De manera más general la pregunta se formula de forma positiva y se dan alternativas de posibles respuestas, designándose una escala de valores, dando la respuesta más favorable a la afirmación que tenga el máximo de puntuación.

### **Observación**

Se utilizó la búsqueda de información primaria, medir los modos de actuación de los trabajadores antes, durante, después de aplicada la estrategia de estimulación moral para evitar la fluctuación en el área de contabilidad.

### **2.3. Diagnostico del estado de la fluctuación laboral**

Tomando en consideración los métodos propuestos en el Capítulo anterior para determinar el comportamiento sobre la inestabilidad de la fuerza de trabajo ocupada, se realiza el diagnóstico de la fluctuación laboral..

Como momento inicial para el diagnóstico se realiza un estudio de la fluctuación laboral en la entidad municipal a partir de:

## 1. Análisis de la estadística de la entidad.

Se debe considerar en el análisis de la estadística recogida los datos históricos que brinda la entidad de la tasa de fluctuación en el año 2008, la cual ha tenido una tendencia al crecimiento, lo que se pretende demostrar en el diagnóstico, así como detectar las causas de este comportamiento.

En el año 2010 decreció a un 17,6% y durante el año 2011 se disparó de forma muy rápida culminando el año con una tasa de fluctuación al 31.5% sobre todo en el caso de las categorías ocupacionales: técnicos, servicios y operarios; en la categoría dirigente no existió fluctuación alguna.

Estos datos forman parte de antecedentes investigativos donde se tuvieron en cuenta las técnicas aplicadas relacionadas con las encuestas que arrojaron los siguientes resultados:

Se aplicó una encuesta de fluctuación real, de un total de 29 trabajadores que causaran bajas en el periodo 2010, fueron encuestados 15 trabajadores que se encontraban laborando en otros centros, alegan que abandonaron por las siguientes causas:

- 3 por inconformidad con el salario para un ----- 20%
- 4 mejor atención al hombre para un ----- 26.6 %
- 2 inconveniencia con el horario de trabajo para un ----13.3%
- 4 por falta de estímulos materiales para un----- 26.6%
- 2 lejanía del centro de trabajo para un----- 13.3%

Sin embargo todos reconocen que son amplias las posibilidades de superación en el sistema.

Para diagnosticar si las causas que incidieron que estos trabajadores abandonaran la entidad persistían en los que aun se encontraban en la misma, se aplicó una encuesta de fluctuación potencial a 15 trabajadores,, de ellos 10 técnicos, 4 de servicios y 1 operario. Los resultados fueron los siguientes:

- Deseaban trasladarse del centro de trabajo 11 para un 73.3 %  
incidiendo en ello las siguientes causas:
  - ✓ 3 inconformidad con el salario para un ----- 27.3%
  - ✓ 3 falta de estímulos material y moral para un ---- 27.3%
  - ✓ 4 lejanía del centro de trabajo para un ----- 36.3%
  - ✓ 1 trabajar fuera de la especialidad para un ----- 9.9%
- El 100% refiere que se les brindan posibilidades de superación.
- La comunicación con sus superiores es la adecuada.
- Los estilos y métodos de Dirección utilizados son correctos.
- Tienen buenas relaciones personales y existe una adecuada planificación y organización del trabajo.
- Consideran como ventajas de trabajar en la empresa es que existe un buen ambiente laboral, grandes posibilidades de auto preparación y superación.

A partir de los resultados obtenidos en la encuesta real y comparándola con la encuesta potencial se pudo constatar que las principales causas de fluctuación en el año 2010 fueron:

- inconformidad con el salario
- falta de estímulos material y moral
- lejanía del centro de trabajo
- trabajar fuera de la especialidad

Como parte también del antecedente investigativo del estudio realizado, en el año 2011, la plantilla estaba cubierta por 93 trabajadores, de ellos 49 hombres y 44 mujeres, el peso fundamental se concentra en la categoría técnico con un total de 67, por niveles educacionales: 43 nivel superior, 24 técnicos medios, 14 nivel medio superior, 10 con 9no grado.

En el año ocurrieron 35 bajas de ellas 33 por fluctuación que representa una tasa de 35.4%, lo que significa 35 trabajadores causaron baja de cada 100 según registro.

Las principales causas detectadas en el estudio fueron:

- motivos salariales-----8
- no trabajar en su especialidad----1
- sanción laboral-----1
- a voluntad del trabajador-----23

Los resultados obtenidos evidencian que en el periodo comprendido entre los años 2008 y 2009 existían condiciones que favorecían la fluctuación laboral de los trabajadores en la entidad.

### **2.3.1. Resultado de las técnicas empleadas para determinar las causas de fluctuación laboral en el año 2011**

Resulta necesario realizar un estudio y análisis de las causas que motivan la fluctuación en el año 2011, pues como se demostró en la situación problemática de la investigación esta se ha convertido en una amenaza para el logro de la eficacia y eficiencia en el contexto laboral actual.

En el año 2011, la plantilla estaba cubierta por 68 trabajadores contratados por tiempo indeterminado y 3 trabajadores contratados por tiempo de trabajo determinado, para un total de 71 trabajadores, de ellos 27 hombres y 44 mujeres, el peso fundamental se concentra en la categoría técnico con un 70%. Por niveles ocupacionales:

- 25 nivel superior
- 22 técnicos medios
- 12 nivel medio superior
- 12 9no grado

Este colectivo se caracterizaba por tener una fuerza de trabajo sumamente calificada donde el 82% de sus trabajadores cuentan con nivel superior y medio superior.

Se debe precisar que aquellos movimientos que son inevitables producidos por jubilación, fallecimiento, incapacidad o enfermedad, no son considerados en el proceso de fluctuación laboral, así como las incorporaciones al Servicio Militar General, al MINFAR, pues el organismo al cual competen estos

llamados planifica y coordina las necesidades en un periodo determinado. Ni tampoco las bajas producidas por reorganización, restauración y racionalización de empresas, las cuales se denominan movimientos deseables, funcionales o dirigidos. En el año ocurrieron 23 bajas de ellas 20 por fluctuación laboral y el resto de las bajas estuvieron determinadas por:

- V 1 por fallecimiento
- V 1 por Jubilación
- V 1 por llamado del Servicio Militar Obligatorio

Las áreas afectadas por la fluctuación fueron identificadas como:

<b>Área</b>	<b>Cantidad de Trabajadores que fluctuaron</b>
Organización y Retribución por el Trabajo	6
Empleo	5
Departamento Administrativo	9

La subdirección de Organización y Retribución por el Trabajo tiene como objetivo fundamental sustentar el incremento de la productividad del trabajo basándose en los resultados de las medidas organizativas, de capacitación y desarrollo que ejecuten las entidades del territorio. Sus integrantes orientan, controlan y evalúan los resultados que en función de lograr una mayor eficiencia están obligados a ejecutar las diferentes entidades.

Por su parte la subdirección de Empleo fiscaliza el cumplimiento de las políticas y regulaciones laborales que contribuyan al fortalecimiento de la ocupación para satisfacer las necesidades de fuerza laboral de los sectores, los programas sociales y la economía en la provincia y en los municipios. Los programas de empleo; su ejecución, control y desarrollo constituyen la base para ejecutar los diferentes planes previstos en el desarrollo de la economía a nivel de territorio.

El Departamento Administrativo asegura el cumplimiento de las políticas y regulaciones internas, controla el orden y la disciplina laboral y coadyuva al fortalecimiento ético y profesional de todos los trabajadores a través del cumplimiento del plan de capacitación para cuadros reservas y trabajadores.

Para realizar el cálculo de la tasa de fluctuación laboral en el año 2010 se procede del modo siguiente:

- I. Se contabiliza el total de bajas por fluctuación: son las salidas del centro por algunas de las causas que motivan la fluctuación laboral, ocurridas en el periodo que se evalúa, año 2011, ascendente a 20 bajas por el concepto de fluctuación.
- II. El total de bajas por fluctuación se divide entre la ocupación promedio, sin tener en cuenta el trabajador contratado por tiempo determinado, obteniéndose como resultado un número expresado en por ciento, que no es más que la tasa de fluctuación alcanzada en ese periodo.

Por tanto,

Tasa de fluctuación

$$\begin{aligned} &= (\text{Total de bajas por fluctuación} / \text{Cantidad de trabajadores según} \\ &\text{nómina}) * 100 \quad = (20 / 68) * 100 \\ &= 29.4\% \end{aligned}$$

El resultado arrojado demuestra que en el año 2011 la tasa de fluctuación fue alta, para un 29.4%, y además representa el 86.95% del total de bajas ocurridas en el año.

Para determinar las causas que propiciaron este comportamiento de la fluctuación laboral en el año 2011, se aplicaron técnicas que permiten determinar el tipo de fluctuación que se produjo, por ello se aplican las siguientes encuestas tomadas del *Compendio Metodológico I Sobre Política Laboral y Salarial*:

- *Encuesta sobre fluctuación real:* se debe tener en cuenta que la fluctuación real es el movimiento efectivo de los trabajadores hacia otros centros de trabajo y esta encuesta pretende obtener información sobre aquellos trabajadores que causaron bajas de la entidad. Para su aplicación se tuvo en cuenta un listado nominalizado de las bajas ocurridas por concepto de fluctuación en la etapa examinada y se aplicó un cuestionario (**ver anexo no 2**).
- *Encuesta sobre fluctuación laboral potencial:* se define como fluctuación potencial el posible movimiento de la fuerza de trabajo en una entidad, basado en las intenciones de los trabajadores de cambiar del lugar de trabajo, aunque aun no se haya concretado; con esta encuesta se pretende detectar las causas reales que pueden provocar que esta se materialice en magnitudes dañinas, y en consecuencia elaborar las medidas.

Esta encuesta está destinada a todos los trabajadores que aparecen registrados en la plantilla de la entidad durante el periodo que abarca el estudio. En la selección de los trabajadores que van a ser encuestados no deben influir la administración ni otra organización de la entidad. Para la realización de esta encuesta se aplicó un cuestionario (**ver anexo no. 3**) que podrá ser contestado directamente por los trabajadores seleccionados en la muestra, o ser aplicado a través de un encuestador en una entrevista cara a cara, según resulte más conveniente.

En el estudio se tuvieron en cuenta todos los requerimientos éticos necesarios para respetar la integridad personal de los miembros de la muestra. Se mantiene el anonimato y el control sobre los resultados obtenidos.

El criterio de selección para aplicar la encuesta sobre fluctuación laboral potencial empleado fue intencional pues fueron seleccionadas 32 trabajadores de las áreas de mayor fluctuación que representan el 35% del total de trabajadores. La tabla siguiente muestra las características de los trabajadores encuestados:

Área	Tamaño de la Muestra	Sexo		Escolaridad			Categoría Ocupacional			
		F	M	M	MS	U	Técnico	Administrativo	Obrero	Servicio
Organización y Retribución por el Trabajo	15	8	7		6	9	15	0	0	0
Empleo	8	3	5	1	3	4	6	1	1	
Departamento Administrativo	9	7	2	4	5		5	2	1	1

La edad promedio de los encuestados osciló entre los 33 años y el 83% de los encuestados sobrepasan los 3 años de vida laboral en el centro.

El 78% de los encuestados afirmaron que deseaban trasladarse del centro de trabajo y el resto mostró conformidad con el mismo. Las causas diagnosticadas fueron:

<b>Causas</b>	<b>Por ciento representado</b>
Trabajar fuera de su especialidad	14
Deficiente organización del trabajo	38
Inconformidad con el salario	100
Falta de estímulos materiales	86
<i>Otras causas:</i>	
Falta de comedor obrero	79
No existe transporte obrero	46
Carencia de materiales de oficina	71
Las condiciones de estructura por departamento no son adecuadas, existe hacinamiento de trabajadores	81
Las condiciones de trabajo no son favorables (pintura de los locales, iluminación, equipamiento técnico)	77

Para aplicar el cuestionario de fluctuación real se tomó una muestra de 8 trabajadores, los que fueron encuestados desde otros centros donde laboran

actualmente y los mismos afirman haber decidido cambiar de centro laboral por las siguientes causas:

<b>Causas</b>	<b>Por ciento representado</b>
Deficiente organización del trabajo	27
Escasa posibilidad de superación	68
Inconformidad con el salario	95
Falta de estímulos materiales	91
Lejanía del centro de trabajo	21
Atención a menores y otros familiares	24
<i>Otras causas:</i>	
No existen condiciones favorables de trabajo	83
No se reconoce ni estimula el trabajo de manera moral ni salarial	84
No se tiene en cuenta al trabajador en el proceso de toma de decisiones	73
No son tomadas en consideración las necesidades personales de los trabajadores	65

Se pudo constatar que el mayor por ciento de las causas principales de la inestabilidad de la fuerza de trabajo está determinada por Índoles de carácter organizativo, y que en menor medida, otras causas de tipo personales. Además aun persisten causas similares que provocaron en el periodo 2009 y 2010 una elevada tasa de fluctuación, lo que pone en riesgo la estabilidad de los trabajadores .

El gráfico siguiente muestra un resumen del comportamiento de la tasa de fluctuación laboral en el periodo comprendido entre los años 209 y 2011:

A partir de los resultados obtenidos en la encuesta real y comparándola con la encuesta potencial se pudieron detectar cuáles fueron las principales causas que incidieron en la inestabilidad de los trabajadores durante el año 2011, y aún cuando en este periodo las bajas por fluctuación en la entidad disminuye con relación al 2009 y 2011, se considera elevada y resulta significativo que el 78% de los encuestados presenten una fluctuación potencial, lo cual constituye un alto riesgo que pudiera conllevar a un aumento de la tasa de fluctuación real en este centro.

Por tales razones, resulta importante proponer un plan de mejora buscando cambios favorables para la organización en cuanto a disminuir esta tendencia elevada de la fluctuación laboral .

#### **2.4. Plan de mejora que contribuya a minimizar el proceso de fluctuación laboral**

Debido a la necesaria estabilidad que debe lograr la organización laboral de la fuerza de trabajo se propone un plan de mejora a partir de los resultados obtenidos con el objetivo de contribuir a la disminución de la fluctuación laboral en la entidad.

<b>Plan de Mejora para el año 2011</b>			
<b>Propuesta de mejora</b>	<b>Ejecuta</b>	<b>Responsable</b>	<b>Fecha de Cumplimiento</b>
1. Negociar la posibilidad de obtener medios y recursos para elevar la estimulación moral y material de los trabajadores.	Técnico en ATM	Subdirector de Servicios interno	Permanente
2. Hacer estudios de fluctuación potencial para detectar y prevenir la fluctuación real.	Jefe de Dpto. de Recursos Humanos	Subdirector de Recursos Humanos	Semestral
3. Intensificar la búsqueda de iniciativas para mejorar la estimulación de trabajadores mediante un programa de recompensas y reconocimientos.	Subdirectores de cada área y Jefes de departamento	Consejo de Dirección.	Permanente
4. Otorgar medios para el desarrollo y mejoramiento individual.	Técnico en ATM	Subdirector de Servicios	Trimestral
5. Estimular más el trabajo mediante el reconocimiento material y moral.	Jefes de Dpto. de cada área	Subdirector del área	Mensual

6. Mejorar las condiciones de trabajo en los locales habilitados.	Subdirector de Servicios interno	Director General	Primer trimestre de 2011
7. Lograr que la evaluación del desempeño individual se convierta en un estímulo moral al trabajador y de retroalimentación sobre los resultados de su desempeño.	Jefe de Dpto. de cada área	Subdirector del área	Mensual
8. Identificar los factores motivacionales que afectan a cada trabajador para saber como recompensarlos.	Secretario General de la Sección Sindical	Director General	Mensual
9. Analizar en el Consejo de Dirección los problemas referidos a los trabajadores y sus necesidades.	Organizador de I sección Sindical	Secretario General de la Sección Sindical	Mensual

## CONCLUSIONES:

1. El estudio y análisis de la bibliografía sobre los fundamentos teóricos – metodológicos que sustentan el proceso de fluctuación y la influencia de la motivación, aportan conocimientos que permiten realizar una valoración adecuada al objeto de la investigación.
2. Los resultados obtenidos en el diagnóstico evidencian que existían condiciones objetivas y subjetivas que favorecían la fluctuación laboral de los trabajadores en la entidad con una tendencia al crecimiento de la tasa de fluctuación.
3. La tasa de fluctuación laboral para el año 2011 se considera elevada representada por un 29.4% y las principales causas que incidieron en la inestabilidad de los trabajadores en mayor medida fueron las de índole organizativo y no por causas personales.
4. A partir de los resultados obtenidos en la investigación se elabora la propuesta de un plan de mejora dirigido a la búsqueda de posibles soluciones, dado por la necesidad de la estabilidad que debe lograr la organización laboral de la fuerza de trabajo con el objetivo de contribuir a la disminución de la fluctuación laboral.

## RECOMENDACIONES:

- 1- Informar al consejo dirección sobre los resultados de este estudio, y poner en práctica la propuesta del plan de mejora como alternativa para minimizar la tasa de fluctuación laboral existente en la entidad.
- 2- Dar continuidad a esta investigación para mantener una retroalimentación acerca del desenvolvimiento de la fluctuación laboral.
- 3- Mejorar la atención al hombre para lograr mayores y mejores resultados y fomentar el deseo de permanencia de los trabajadores.
- 4- Efectuar un estudio del clima laboral existente que particularice en el estado de fluctuación o inestabilidad de los trabajadores mediante el análisis de la información estadística que se elabora en la entidad y el empleo de la técnica de encuesta sobre la fluctuación real y potencial para determinar la magnitud y causas que provocan la inestabilidad de la fuerza de trabajo.

## BIBLIOGRAFIA

1. Adecuo. Evaluación del clima laboral. 2001.
2. Anexo Resolución 13 MTSS. 2004
3. Bennis, Warren. Liderazgo en tiempos de cambio. Ediciones Deusto S.A. 2001.
4. Brunet, L. El clima de trabajo en las organizaciones. Definiciones, diagnóstico y consecuencias. Editorial Trillas. México. 1999.
5. Constitución de la República de Cuba. Ministerio de Justicia.
6. Capitulo VII “El trabajo en la sociedad es un derecho, un deber y un motivo de honor para cada ciudadano”
7. Carvajal, Peña, Gladys. Importancia de la cultura y Clima Organizacional en el Contexto Militar. Universidad Santa Marla. Decanato de Postgrado y Extensión. Dirección de Investigaciones, Especialización en Gerencia de Recursos Humanos. Caracas, Abril 2000.
8. Colectivo de Autores. Liderazgo en las organizaciones. 2000.
9. Colectivo de Autores. Qué entender por participación empresarial. Universidad de Holguín. 2000.
10. Cuba, MTSS. Compendio Metodológico sobre Política Laboral y Salarial .T.1 - - Ed. IEIT. 2000.
11. Cuba, CETSS. Economía del trabajo. Primera Parte.5 - - Ed. DCIT 1982.
12. Cuesta Armando. Tecnología de Gestión de Recursos Humanos. La Habana ISPJAE 1990.
13. Camejo Calderón Odalis. Una desacertada selección del personal causa fluctuación. Tesina del Diplomado Política Laboral y Salarial 2000.
14. Casales F. Julio César. Clima Organizacional y Fluctuación Laboral en una Institución laboral en una Institución Financiera. 2005.

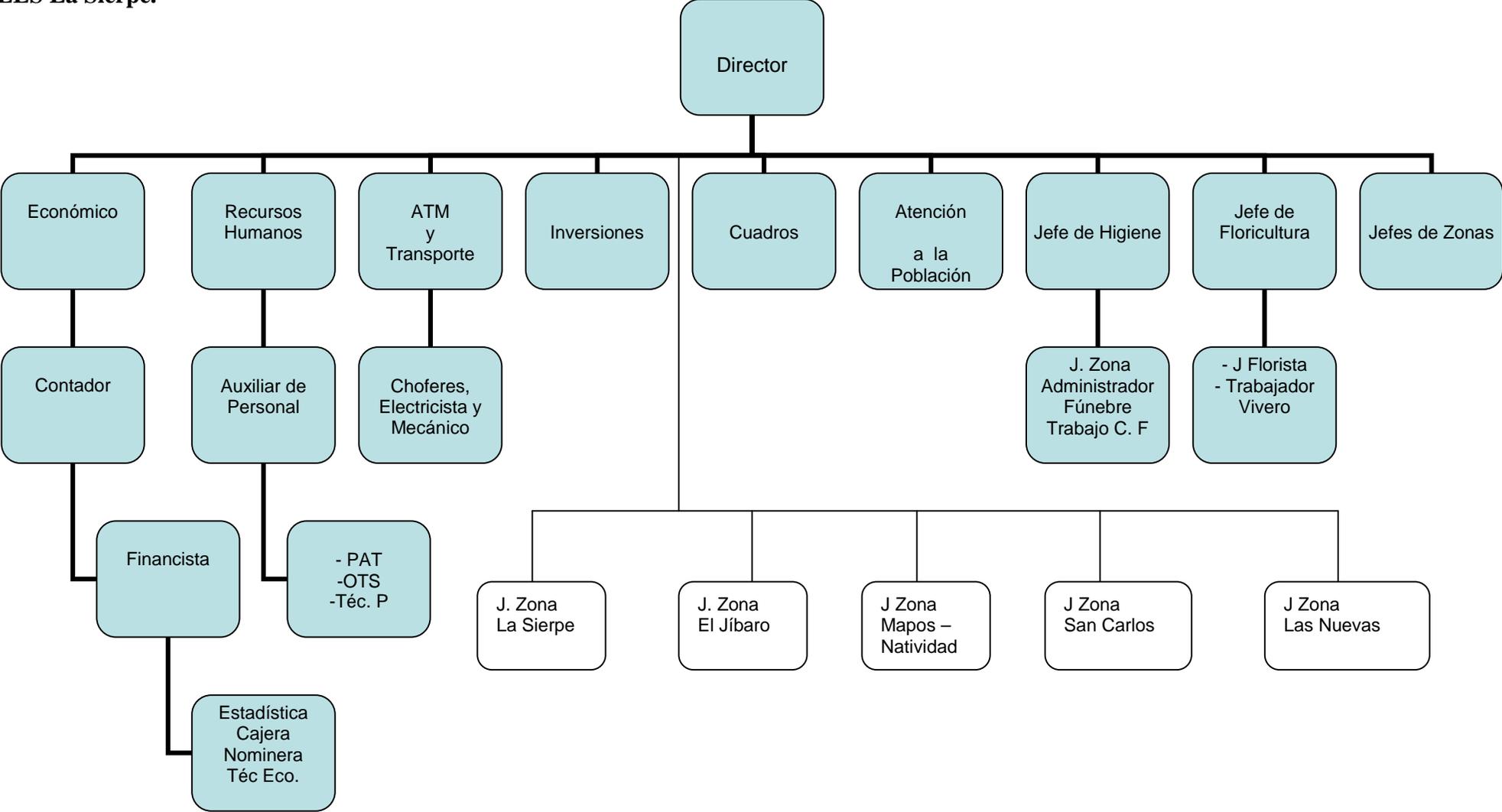
15. Colectivo de Autores. Compendio Metodológico sobre Política Laboral y Salarial. Tomo I Sección 5. 2005.
16. Compendio de la Doctrina Social de la Iglesia del Pontificio Consejo Justicia y Paz, en el acápite Apertura a la Trascendencia y Unicidad de la Persona en su Aspecto Esencial Única e Irrepetible, en su página 71
17. Chiavenato Adalberto. Administración de los Recursos Humanos. Editorial Atlas 1990
18. Diccionario Terminológico de conceptos en la esfera del Trabajo y los Asuntos Sociales; surgido a partir de la X Conferencia de dirigentes de los Órganos Estatales de Trabajo de los países miembros del CAME / (CETSS). R.P.S
19. Davis, Keith y Newstrom. J. El comportamiento humano en el trabajo. Comportamiento Organizacional. Mc Graw Hill, México, 1991.
20. Feito Morera Roberto. Investigador auxiliar del Instituto de Estudio de Investigación del Trabajo. IEIT MTSS.
21. García Scwerett Pablo. Motivación hacia el trabajo y necesidades. La Habana. Editorial científico técnico 1981.
22. Ley No. 49 de 1985 “Código de trabajo”.
  - Capítulo II “Contrato de Trabajo” página 13 - 26
  - Capítulo VIII “Trabajo de la mujer” página 68 - 71
  - Capítulo IX “Trabajo de los adolescentes” página 70 – 71
23. Ley 1254 / 73 y Decreto – Ley 3771 / 74 del Servicio Social de los egresados de la ETP y el Nivel Superior.
24. Ley 120 / 90 (Relación Laboral de los jóvenes llamados al SMA con contrato por tiempo indeterminado)
25. Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución. VI Congreso del Partido Comunista de Cuba. 18 de abril del 2011.
26. Mota Elordy Ignacio Juan. Estrategias de Empresas y Recursos Humanos una visión dinámica de la empresa.
27. Norma Cubana (3000/07) de Gestión Integrada de Capital Humano. Vocabulario. Oficina Nacional de Normalización

28. Norma Cubana (3001/07) de Gestión Integrada de Capital Humano. Requisitos. Oficina Nacional de Normalización
29. Norma Cubana (3002/07) de Gestión Integrada de Capital Humano. Implementación. Oficina Nacional de Normalización.
30. Puchol. Dirección y Gestión de Recursos Humanos 1994.
31. Periódico Trabajadores. Órgano Central de Trabajadores de Cuba, Junio 2008.
32. Resolución Conjunta 2 / 91 (MINED – MTSS) Reglamento para la incorporación de los jóvenes a las escuelas de oficios, los derechos laborales de los incorporados directamente a la producción y selección de instructores para el entrenamiento.
33. Resolución 22 / 2004 del MTSS (Reglamento para las relaciones laborales de las personas con discapacidad)
34. Resolución 32 / 2004 del MTSS y Resolución Conjunta No. 1/ 2004 MININT-MTSS-TSP (Procedimiento para la ubicación laboral y sistema integral de control y atención de los egresados de establecimientos penitenciarios y sancionados sin internamiento)
35. Resolución 34 /2004 del MTSS (Reglamento para la distribución, ubicación e integración al empleo de los egresados de la Educación Técnica y Profesional, el tratamiento a jóvenes de la enseñanza media y universitaria que no continúan estudios y otros jóvenes desvinculados del territorio)
36. Resolución 36 /2004 del MTSS y Resolución Conjunta No. 140 del MINFAR-MTSS (Reglamento para la ubicación laboral de los licenciados del Servicio Militar Activo y su integración laboral)
37. Resolución 35 /2004 del MTSS (Procedimiento de trabajo para las Oficinas o Buroes de Orientación Laboral y Empleo)
38. Reglamento General de Relaciones Laborales (Resolución No. 8 / 2005 del MTSS) Vigente desde el 1ro. de junio de 2005 para todas las entidades radicadas en el país.(Aclaraciones de dudas presentadas sobre la Resolución No. 8/05 por las filiales)
39. Resolución 28 /2006 del MTSS (Regulaciones sobre el proceso de implantación de los nuevos calificadoros de ocupaciones o cargos de amplio perfil; extender la aplicación del principio de Idoneidad

Demostrada y establecer los planes de capacitación para que los trabajadores alcancen los requisitos establecidos) Conjunto de Resoluciones para los calificadores de cargos de la 101, y desde la 103 hasta 112/2005

40. Resolución 29 /2006 del MTSS (Reglamento para la planificación, organización, ejecución y control del trabajo de la capacitación y desarrollo de Recursos Humanos)
41. Ruiz de la Torre Alfonso Otmario. La Organización del salario. 2007.
42. Robbins Ins Estephen. Comportamiento Organizacional, Controversias y aplicaciones. San Diego. Estate University.
43. Simón Mayea. Una desacertada selección del personal causa fluctuación. Tesina del Diplomado Política Laboral y Salarial 2000.
44. Tablada Pérez Carlos. El Pensamiento Económico de Ernesto Che Guevara. Premio Casa de las América. 1987
45. Tabloide Especial del Curso de Productividad para Dirigentes Administrativos (Tomo ¡!) MTSS /2007.
46. Video del Ministro Alfredo Morales Cartaya. Presentación de las Normas Cubanas 3000/07, 3001/07y 3002/07. Ciudad de La Habana.
47. Valle Torres Ivón, Martínez García Modesto. La Fluctuación Laboral en la Filial Provincial de Inspección del Trabajo Sancti Spiritus. 2007

**ORGANIGRAMA UNIDAD PRESUPUESTADA ADMINISTRACIÓN DE COMUNALES La Sierpe.**





Anexo 2  
Encuesta de la Fluctuación Laboral Real

2-Edad:17-29 \_\_\_\_\_30- 40 \_\_\_\_\_41- 49 \_\_\_\_\_  
de 60 \_\_\_\_\_  
50 - 59 \_\_\_\_\_+

3- Escolaridad: Primaria \_\_\_\_\_  
Secundaria Básica \_\_\_\_\_  
Preuniversitario \_\_\_\_\_  
Técnico Medio \_\_\_\_\_  
Obrero Calificado \_\_\_\_\_  
Universitario \_\_\_\_\_

4-¿Cuál era su categoría ocupacional?:  
Dirigente \_\_\_\_\_  
Técnico \_\_\_\_\_  
Administrativo \_\_\_\_\_  
Servicio \_\_\_\_\_  
Operario \_\_\_\_\_  
En adiestramiento \_\_\_\_\_

5- ¿Qué tiempo trabajó en este centro? :  
Menos de un año \_\_\_\_\_  
De uno a tres años \_\_\_\_\_  
Más de tres y hasta cinco años \_\_\_\_\_  
Más de cinco y hasta diez años \_\_\_\_\_  
Más de diez años \_\_\_\_\_

6- Diga por cuáles de las causas que a continuación te damos, abandonaste este centro:

- Atención a menores y otros familiares \_\_\_\_\_
- Falta de comedor \_\_\_\_\_



**Anexo no. 3**

**Encuesta de la Fluctuación Laboral Potencial**

1- Sexo: M\_\_\_\_\_ F\_\_\_\_\_

2-Edad: 17-29 \_\_\_\_\_ 30-40 \_\_\_\_\_ 41-49 \_\_\_\_\_ 50-59\_\_\_\_\_ +  
de 60 \_\_\_\_\_

3- Escolaridad: \_\_\_\_\_  
Primaria \_\_\_\_\_  
Secundaria Básica \_\_\_\_\_  
Preuniversitario \_\_\_\_\_  
Técnico Medio \_\_\_\_\_  
Obrero Calificado \_\_\_\_\_  
Universitario \_\_\_\_\_

4-¿Cuál es su categoría ocupacional?: Dirigente \_\_\_\_\_  
Técnico \_\_\_\_\_  
Administrativo \_\_\_\_\_  
Servicio \_\_\_\_\_  
Operario \_\_\_\_\_  
En adiestramiento \_\_\_\_\_

5- ¿Qué tiempo lleva laborando en este centro? :  
Menos de un año \_\_\_\_\_  
De uno a tres años \_\_\_\_\_  
Más de tres y hasta cinco años \_\_\_\_\_  
Más de cinco y hasta diez años \_\_\_\_\_  
Más de diez años \_\_\_\_\_

6-¿Desea usted trasladarse de este centro de trabajo?: SI \_\_\_\_\_  
No \_\_\_\_\_

7- Si la respuesta anterior es si .Diga por cuáles de las causas que a continuación te damos:

- Atención a menores y otros familiares \_\_\_\_\_
- Falta de comedor \_\_\_\_\_

