



## TÍTULO: ANÁLISIS DEL APROVECHAMIENTO DEL CAPITAL HUMANO EN LA UEB #1 COMBINADO LÁCTEO “RAFAEL FREYRE TORRE” DE HOLGUÍN.

### Autores:

#### **Angela Ramona Mérida Mingarro**

Licenciada en Control económico. Máster en dirección. Docente del Departamento de Economía. Facultad de Ciencias Empresariales y Administración, Universidad de Holguín, Cuba.

amerida@uho.edu.cu

#### **Fidel Cabrera Peña**

Licenciado en Economía. Director de la UEB 5 Distribución y Acopio del Combinado Lácteo Rafael Freyre Torre, Holguín, Cuba.

#### **Margarita Hernández Vila**

Licenciada en Economía. Máster en dirección. Docente del Departamento de Economía. Facultad de Ciencias Empresariales y Administración, Universidad de Holguín, Cuba.

mhdez@uho.edu.cu

#### **Yadira Elena González Marrero**

Licenciada en Economía. Máster en Administración de Negocios. Docente del Departamento de Economía. Facultad de Ciencias Empresariales y Administración, Universidad de Holguín, Cuba.

yadira.marrero@uho.edu.cu

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Angela Ramona Mérida Mingarro, Fidel Cabrera Peña, Margarita Hernández Vila y Yadira Elena González Marrero (2019): “Análisis del aprovechamiento del capital humano en la UEB #1 combinado lácteo “Rafael Freyre torre” de Holguín”, Revista Caribeña de Ciencias Sociales (julio 2019). En línea

<https://www.eumed.net/rev/caribe/2019/07/aprovechamiento-capital-humano.html>

### RESUMEN

El presente artículo tiene como objetivo identificar las causas que generan la disminución del aprovechamiento del capital humano y diseñar estrategias para su incremento. Para el logro del objetivo propuesto se requirió la utilización de métodos teóricos y empíricos, entre los que se encuentran: el histórico-lógico, análisis y síntesis, inducción-deducción, criterio de expertos y encuestas así como métodos estadísticos. Como resultado del procedimiento aplicado se detectaron las principales causas que generan una disminución del aprovechamiento del capital humano en la organización, entre las que se enmarcan: el salario no se corresponde con el esfuerzo realizado, deficientes condiciones de trabajo, elevada carga horaria, desmotivación laboral, mala actitud ante el trabajo, distancia de la empresa, no hay beneficios de trabajo, entre otras. Se elaboró la matriz DAFO y se trazaron estrategias de supervivencia, teniendo en cuenta que el área de recursos humanos se sitúa en el cuadrante DA debido a que posee una situación interna y externa desfavorable. Se concluyó con la elaboración de la Matriz Interna - Externa ubicándose en el cuadrante V que sugiere estrategias de resistencia. Una vez concluido el análisis se arribó a

conclusiones y recomendaciones que permitirán a la UEB mejorar la Gestión del Capital Humano.

**Palabras clave:** Capital humano, Aprovechamiento, Estrategia, Dirección Estratégica.

## ABSTRACT

The present article has as objective to identify the causes that generate the diminution of the use of the human capital and to design strategies for its increase. The achievement of the proposed objective required the use of theoretical and empirical methods, among which are: the historical-logical, analysis and synthesis, induction-deduction, expert criteria and surveys as well as statistical methods. As a result of the applied procedure, the main causes that generate a decrease in the use of human capital in the organization were detected, among which are framed: the salary does not correspond to the effort made, poor working conditions, high workload, lack of motivation in the workplace, bad attitude towards work, distance from the company, no work benefits, among others. The SWOT matrix was drawn up and survival strategies were drawn up, taking into account that the human resources area is located in the DA quadrant because it has an unfavorable internal and external situation. It was concluded with the elaboration of the Internal - External Matrix located in quadrant V that suggests strategies of resistance. Once the analysis was concluded, conclusions and recommendations were reached that will allow the UEB to improve Human Capital Management.

**Keywords:** Human Capital, Exploitation, Strategy, Strategic Management.

## INTRODUCCIÓN

La concepción clásica de reducir el capital a su manifestación física entró en quiebra a finales de la década del cincuenta del pasado siglo, con los argumentos expuestos por economistas norteamericanos, a partir de estudios empíricos sobre el crecimiento económico, que dieron inicio a la teoría del Capital Humano. El tema del capital humano se complementó con la cuestión del desarrollo de la gestión de los recursos humanos, esta adquirió especial significación a partir de estudios que ubican a las personas como el factor fundamental del proceso de producción y con ventajas competitivas en la consecución de los objetivos estratégicos de las empresas. En la actualidad es de gran importancia valorar el desempeño del capital humano en cada empresa, ya que de él depende el avance de cada organización desarrollando el trabajo de la productividad de bienes o servicios con la finalidad de satisfacer necesidades para venderlo y obtener su utilidad.

Al presentar los Lineamientos de la política económica y social, en los marcos del VI Congreso del Partido Comunista de Cuba, se realizó una valoración sobre el estado de la economía y los problemas a resolver, teniendo en cuenta los principales acontecimientos y circunstancias de orden interno y externo desde el último congreso. Las empresas tendrán independencia para la aprobación de sus plantillas de cargos, cumpliendo los indicadores establecidos en el plan, que contribuirán a impedir que se incrementen las plantillas innecesariamente. La idoneidad, que no es más que la realización del trabajo con la eficiencia, la calidad y la productividad requerida, es requisito primordial para el trabajador de estos tiempos y la empresa cubana está exigiendo tener un recurso humano con mayor potencial a la hora de desempeñar sus actividades; pero sin embargo hay situaciones que impiden llevar a cabo dichos objetivos, tal es el caso de la UEB Combinado Lácteo "Rafael Freyre Torre" de Holguín ya que existe falta de motivación de los trabajadores debido a las condiciones de trabajo que tienen, además que el salario no se corresponde con el esfuerzo físico que realizan, los instrumentos de trabajo son obsoletos y llevan al atraso de la meta a cumplir. No cuentan con una transportación estable, todo esto provoca una disminución del aprovechamiento del capital humano que va a incidir negativamente en los resultados de la entidad; por cuanto se decidió realizar una investigación la cual está fundamentada en el procedimiento para el análisis del aprovechamiento del capital humano elaborado por Hernández (2010).

Se ha identificado como **problema científico**. ¿Cuáles son las causas que limitan el aprovechamiento del capital humano en la "UEB Combinado Lácteo de Holguín"?

El **Objetivo** general de la investigación: determinar cuáles son las causas que limitan el aprovechamiento del capital humano en la UEB Combinado Lácteo de Holguín y a partir de ellas formular estrategias para su utilización.

Para darle solución al problema científico de la investigación se formula la siguiente **Hipótesis**: la identificación de las causas que limitan el aprovechamiento del capital humano, aplicando el procedimiento seleccionado por Hernández (2010) que incluye el criterio de expertos, análisis de los indicadores de trabajo y salario, herramientas matriciales, y encuestas, permitirá diseñar estrategias para su utilización.

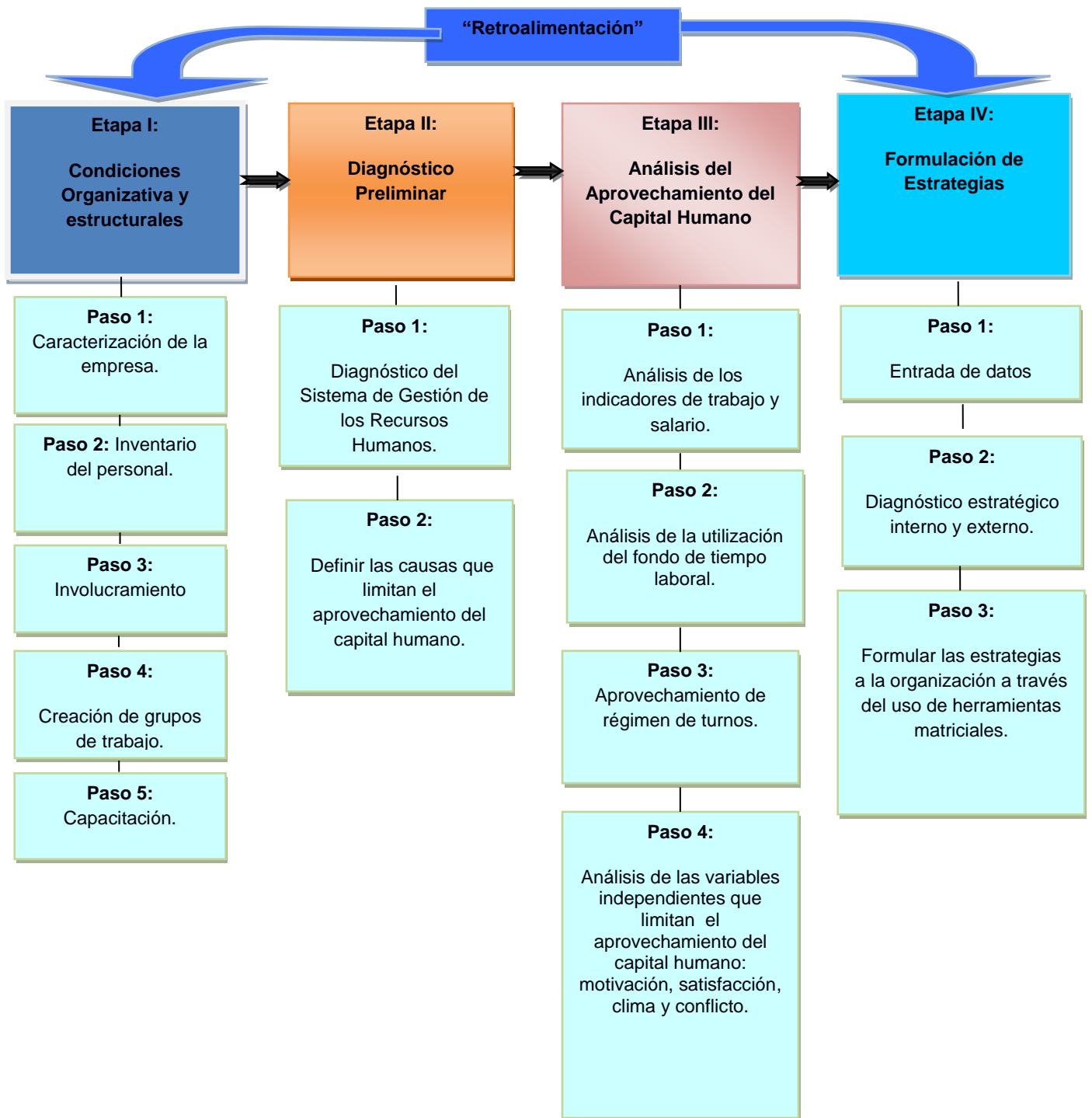
Para el desarrollo de este trabajo se aplicaron métodos de investigación científica: Dialéctico-Materialista: empleado como método general, que se concreta en el sistema de métodos empleados. Métodos teóricos: Histórico – lógico, Análisis y síntesis, Hipotético – deductivo. Métodos empíricos: Observación, encuestas, entrevistas, métodos estadísticos, Método Delphi, consulta a expertos y Microsoft EXCEL para procesar la información recopilada.

## **DESARROLLO**

### **1. Aplicación de un procedimiento para el análisis del aprovechamiento del capital humano en la UEB # 1 Combinado Lácteo Rafael Freyre Torre de Holguín**

Teniendo en cuenta la revisión bibliográfica realizada, y las características de la organización objeto de estudio se seleccionó para el estudio el procedimiento propuesto de Hernández (2010) (Figura 1). Tiene su base en varios procedimientos, metodologías o modelos de diferentes autores; además toma en consideración las indicaciones metodológicas para los Organismos de la Administración del Estado, los Consejos de la Administración Territorial, empresas y entidades cubanas.

Figura 1. Procedimiento para el análisis del aprovechamiento del capital humano



Fuente: Hernández (2010)

### Etapa 1. Condiciones organizativas y estructurales.

La UEB #1 Combinado Lácteo Rafael Freyre Torre de Holguín, perteneciente a la Empresa de Productos Lácteos de Holguín, se dedica a producir, distribuir leche y sus derivados, la misma es una entidad que pertenece al grupo empresarial GEIA del Ministerio de la Industria Alimentaria y de la Pesca, fue fundada el 15 de Diciembre de 1976 y se encuentra ubicada en carretera a Mayarí Km 4½ Municipio Holguín

## **Paso 1: Caracterización de la organización**

**Misión.** Producir y distribuir leche y sus derivados, así como productos a partir del frijol de soya y elaboración de mezclas físicas, a la canasta básica, consumo social y el mercado de captación de divisas.

**Visión.** Ser una UEB eficiente, de reconocido prestigio nacional en la producción y comercialización de productos lácteos y derivados soya de alta calidad.

**El objeto social** para el que está creada la organización es la producción y distribución de leche para los niños de 0 a 7 años y de Yogurt de soya para los niños de 7 a 13 años, y producciones a partir de leche y frijol soya con destino a la canasta básica, al consumo social y la recaudación de divisa y sustitución de importaciones en las cadenas hoteleras, de tiendas recaudadoras, organismos con suplemento alimentario y el sistema de comercialización del GEIA del MINAL. Su cartera de productos son la producción de Helados de todos los sabores, paletas, Yogurt de leche y Soya, y Mantequilla

**Sus principales proveedores:** Ministerio Agricultura (leche fresca), Empresa Mayorista Industrial (azúcar refino), Portales S.A. Pinar del Río (cuajo, cultivos, grasas, nylon, etc.) ,Labiofam (productos químicos) Salinera Guantánamo (sal fina y gruesa)

**Principales Clientes:** Ministerio de la Agricultura (leche fresca) Empresa Mayorista Industrial (azúcar refino) Portales S.A. Pinar del Río (cuajo, cultivos, grasas, nylon, etc) Labiofam (productos químicos) Salinera Guantánamo (sal fina y gruesa)

**Principales Clientes:** Hoteles de Cubanacan, Hoteles de Gaviota, Cadenas de Tiendas, Empresas Lácteos de otros territorios, Organismos priorizados

**Principales Competidores:** Empresa NUMA, Heladería Bim Bom, Lácteo Santiago, Lácteo Tunas y Granma

La UEB#1 Combinado Lácteo "Rafael Freyre Torre "Holguín. Presenta una estructura organizativa lineal funcional. Constituida por la Dirección a la que se le subordina. Departamento de Recursos Humanos, Control de la Calidad., Distribución y Ventas, Departamento Económico, Mantenimiento y Producción. Al departamento de mantenimiento se le subordinan las brigadas de mecánica, eléctrica, maquinado, refrigeración y calderas; y al departamento de producción se le subordinan las líneas de helado, leche y yogurt.

## **Paso 2: Inventario de personal**

Para la recopilación de los datos personales y profesionales más significativos que caracterizan el capital humano en la organización se realizó un inventario de personal, ya que este es el instrumento que permite realizar un registro sobre la composición de la fuerza de trabajo en una institución.

**Tabla 1. Trabajadores que componen la plantilla por categoría ocupacional**

<b>Categoría Ocupacional</b>	<b>Plantilla aprobada</b>	<b>%</b>	<b>Plantilla cubierta</b>	<b>%</b>
<b>Obreros</b>	199	79	195	79.2
<b>Servicio</b>	14	5.5	13	5.2
<b>Administración</b>	2	0.8	2	1
<b>Técnicos</b>	32	12.7	31	12.6
<b>Directivos</b>	5	2.0	5	2.0
<b>Total</b>	252	100	246	100

*Fuente. Elaboración propia a partir de la información de la empresa*

La unidad empresarial de base cuenta con una plantilla aprobada de 252 trabajadores, pero solo está cubierta por 246 para un 97,61% de cumplimiento. Los administrativos y los directivos cumplen al 100% la plantilla con respecto a la aprobada, no siendo así el caso de los de Servicios y los técnicos que cumplen solo al 92,8% y 96,8% respectivamente mientras que la categoría de obreros tiene una diferencia de 4 para un 97,98 % de cumplimiento.

**Tabla 2. Distribución de la plantilla por sexo**

<b>Categoría Ocupacional</b>	<b>Mujeres</b>	<b>%</b>	<b>Hombres</b>	<b>%</b>	<b>Total</b>
<b>Obrero</b>	27	45	168	90.3	195
<b>Servicio</b>	6	10	7	3.7	13
<b>Administración</b>	2	3.3	0	0	2
<b>Técnicos</b>	23	38.4	8	4.3	31
<b>Directivos</b>	2	3.3	3	1.7	5
<b>Total</b>	60	100	186	100	246

*Fuente. Elaboración propia a partir de la información de la empresa*

Según la distribución por sexo predominan los hombres sobre las mujeres en 126 trabajadores para un 51.21% del total de la plantilla cubierta, prevaleciendo estos en la categoría de obreros. El total de hombres que tiene la plantilla es 186, lo que representa un 75,60% de la totalidad de la misma. Su mayoría se encuentra ubicada en la categoría de obreros y técnicos los cuales son 168 y 8 respectivamente para un 90,32 y 4,3% de la cantidad en general de hombres. Los servicios solo son 7 que representa un 3,7 % solo son 3 directivos para un 1,7 %, no cuentan con ningún hombre dentro de los administrativos.

Las mujeres son una pequeña parte dentro de la organización comparándolo con la cantidad de hombres, aunque no quiere decir que no tengan una importante participación dentro de la misma, ellas son un total de 60, representando un 24.39% del total de la plantilla cubierta. La mayoría del sexo femenino son obreras y técnicas con 27 y 23 para un 45 y 38,4% respectivamente del total de mujeres. Se reconoce que de 2 plazas que hay aprobadas y cubiertas de la categoría de administrativos; las 2, son mujeres para un 3.3%. Solo cuentan con 2 dentro de los directivos que es una pequeña parte de ellas que representan el 3,3% y en servicio hay 6 para un 10%

**Tabla 3. Nivel cultural**

Nivel cultural	Ob	%	Serv	%	Admin	%	Téc	%	Direc	%	Total	%
Primario					2	100					2	0.8
Secundario	75	38.5	3	23	-						78	31.7
Medio Sup	115	59	10	77	-		25	78.1	4	80	154	62.6
Nivel sup.	5	2.5					6	18.8	1	20	12	4.9
<b>Total</b>	195	100	13	100	2	100	31	100	5	100	246	100

*Fuente. Elaboración propia a partir de la información de la empresa*

En la UEB # 1 Combinado Lácteo Rafael Freyre Torre, predomina el nivel medio superior y secundario con 154 y 75 trabajadores para un 62,6 y 31,7 % respectivamente y es muy escaso el nivel superior con solo 12 trabajadores lo que representa un 4,9%, por lo que se puede decir que el nivel cultural en general es bajo, no obstante es bueno aclarar, que solo tienen a 2 trabajadores con nivel cultural primario para 0.8 % en la entidad. Los dirigentes deben de continuar superándose ya que de 5 del total, solo 1 tiene el nivel superior para un 20%, los demás son 4 en nivel medio superior para un 80%.

Los obreros en su mayoría les predomina el nivel medio superior con 115 trabajadores (62.6%) y 75 en el nivel secundario (31.7%) y 5 en el superior (2,5%). A los de servicio el que más les prevalece es el medio superior con 10 trabajadores para un 77 % del total de esta categoría. Los demás son 3 con nivel de escolaridad secundario (23 %). Los administrativos son solo 2 y tienen nivel primario. Los técnicos casi en su totalidad tienen el nivel escolaridad medio superior con 25 de 31 trabajadores para un 78,1%, siendo además 6 de nivel superior (18,8%)

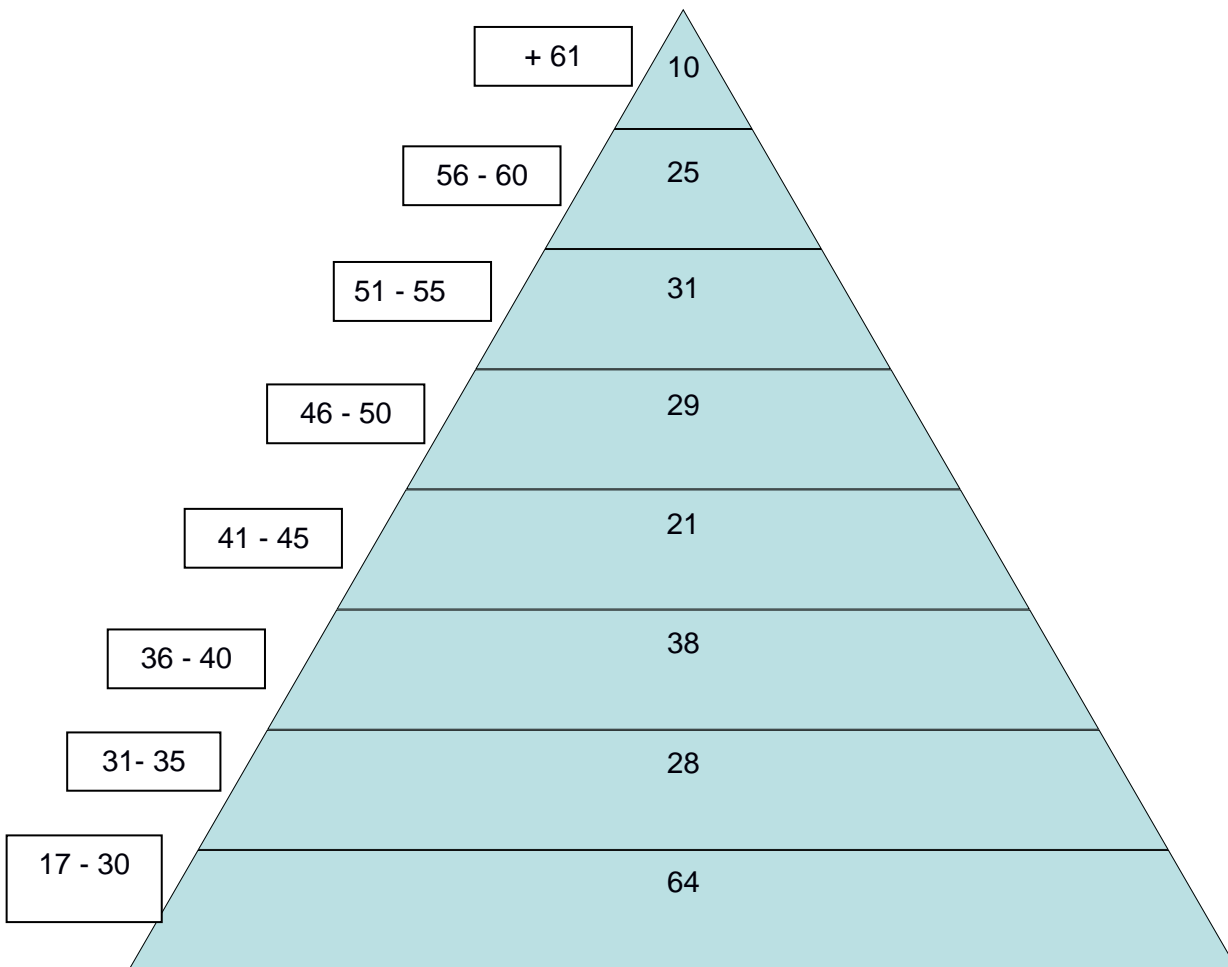
**Tabla 4. Composición por edades**

Nivel cultural	Obreros	Servicios	Técnicos	Administrativos	Directivos	Total	%
17-30	53	2	7	1	1	64	26.0
31-25	22	1	4	1	0	28	11.4
36-40	29	1	6	0	2	38	15.4
41-45	14	4	3	0	0	21	8.5
46-50	22	2	3	0	2	29	11.8
51-55	25	1	5	0	0	31	12.6
56-60	22	1	2	0	0	25	10.2
61-65 o mas	8	1	1	0	0	10	4.1
<b>Total</b>	195	13	31	2	5	246	100

*Fuente. Elaboración propia a partir de la información de la empresa*

La pirámide de edades (Figura 2) y la tabla anterior indica que la situación de la empresa en cuanto a la edad vigente, es favorable, ya que la mayoría de los trabajadores (116) se encuentran en la edad entre 31-50 años con un 47.1% por lo que se puede decir que en esta edad el trabajador ya ha adquirido un buen nivel de experiencia pero a la vez mantiene juventud. Continúan en su mayoría los que están de 17-30 con 64 trabajadores para un 26,0 % y de 51-65 o más años con 66 (26,8 %). La mayor parte de los directivos de la empresa con 4 trabajadores se encuentran en el rango de 36-50 años y 1 de 30 años. En la categoría de obreros la mayoría se encuentra en el rango de 17-30 años con 53 para un 27.1 % del total.

**Figura 2 Pirámide de edades.**



**Tabla 5. Antigüedad**

Tiempo/categ. ocup	Operarios	servicios	Adminis.	Técnicos	Directivos	Total	%
0-5años	117	3	1	11	1	133	54
6-10 años	66	6	1	7	1	81	33
11-15años	7	4	-	5	1	17	7
Más de 16	5	-	-	8	2	15	6
<b>Total</b>	<b>195</b>	<b>13</b>	<b>2</b>	<b>31</b>	<b>5</b>	<b>246</b>	<b>100</b>

*Fuente. Elaboración propia a partir de la información de la empresa*

El personal de la UEB en su mayoría está compuesto por personas que llevan trabajando pocos años en la empresa ya que 133 están en el rango de 0-5 años para un 54 % siendo estos en su mayoría operarios (117), le siguen los de 6-10 años con 81 trabajadores para un 33 % y solo 32 se encuentran entre 11 y más de 16 años para un 13%: De los 5 directivos 2 de ellos llevan más de 16 años en la entidad.



**Tabla 6. Personal directo e indirecto por categoría ocupacional**

Categoría Ocupacional	Personal Directo	%	Personal Indirecto	%	Total
Obrero	195	85.5	0	0	195
Servicio	13	5.7	0	0	13
Administración	2	0.9	0	0	2
Técnicos	16	7	15	83.3	31
Directivos	2	0.9	3	16.7	5
<b>Total</b>	<b>228</b>	<b>100</b>	<b>18</b>	<b>100</b>	<b>246</b>

Fuente. Elaboración propia a partir de la información de la empresa

La empresa tiene 228 trabajadores que se desempeñan directamente a la producción lo que representa un 92,68% del total. Dentro del personal directo la mayor cantidad son obreros con 195 trabajadores para un 85,5%. Los otros son técnicos, de servicios, directivos y administrativos, con 16, 13, 2 y 2 que representan un 7, 5,7 y 0,9 % respectivamente. El personal indirecto lo representan 18 trabajadores lo que significa un 7,31% del total de la plantilla cubierta y su mayor cantidad está reflejada en la categoría de técnicos y luego seguida por los directivos con 3 para un 16,7% de su totalidad.

**Tabla 7: Índice de implicación en el proceso productivo.**

Índices	Representación
% de personal indirecto	7,31%
Índice de personal productivo	12,6 veces
Índice de jerarquización	2,03 %

Fuente. Elaboración propia a partir de la información anterior

El por ciento que representa el personal indirecto en la empresa es de solo el 7,31% y el resto pertenece al personal que trabaja directo en la producción 92,68%, esto se manifiesta de manera favorable y además es un logro para la actividad que desarrolla la organización. En cuanto al índice de personal productivo se encuentra en 12,6 veces, lo que indica que esta cantidad está por encima del personal indirecto. El índice de jerarquización está representado por un 2,03 %, dado por 5 directivos que hay en la entidad del total de 246 trabajadores.

**Tabla 8 Cantidad de profesionales por Departamentos.**

Departamentos	Total	Cantidad de Profesionales	%
Administración	2	0	0
Recursos Humanos	4	3	27.2
Economía	6	1	9.1
Comercial	25	1	9.1
Mantenimiento	54	2	18.2
Servicio	13	0	0
Producción	142	5	36.4
<b>Total</b>	<b>246</b>	<b>12</b>	<b>100</b>

Fuente. Elaboración propia a partir de la información de la empresa

La UEB Combinado Lácteo "Rafael Freyre Torre" "Holgún tiene un total de 12 profesionales de 246 del total de trabajadores que tiene, lo que representa un 4,87%, esto se identifica de manera desfavorable ya que es muy ínfimo el porcentaje con que cuenta en general. Los de nivel

superior se encuentran ubicados en los departamentos de Producción (5), Recursos Humanos (3), Mantenimiento (2), Economía y Comercial 1 respectivamente representado un 41.6, 27.2, 18.2, 9.1 y 9,1 % respectivamente en cada una de sus áreas

### Paso 3. Involucramiento.

El director de la empresa y el especialista principal de Recursos Humanos se mostraron dispuestos a apoyar esta investigación que se realizó en la UEB # 1 Combinado Lácteo Rafael Torre y se les explicó a los trabajadores la importancia de la misma y los pasos a seguir para ello.

### Paso 4: Creación del grupo de trabajo

Está conformado por: El director de la UEB, Especialista principal de capital humano, Técnicos del Área de capital Humanos, El secretario del sindicato, Jefes del Áreas de producción, Mantenimiento, economía y trabajadores con experiencias. Se definieron las responsabilidades de los miembros del grupo de trabajo, con respecto a la aplicación del procedimiento y a las fechas de cumplimiento de las actividades.

### Paso 5: Capacitación.

Se capacitó al personal en las nuevas tendencias del capital humano, las etapas de desarrollo del procedimiento y las técnicas a emplear.

## Etapa 2 Diagnóstico preliminar

### Paso 1: Diagnóstico del Sistema de Gestión del Capital Humano

Para la realización de un diagnóstico preliminar con el fin de determinar los principales problemas que presenta el Sistema de Gestión de Capital Humano se realizaron encuestas a dirigentes y trabajadores con una buena trayectoria laboral en la entidad. Se encuestaron a 7 trabajadores. Especialista principal del área Capital Humano, técnico en seguridad y salud., J. área economía, J brigada del área de producción. J del área de mantenimiento, brigada de refrigeración, técnico en Instrumentación (trabajador con experiencia.)

Los encuestados consideran que el aprovechamiento del capital humano en la UEB presenta dificultades, se determinaron 7 posibles causas en el aprovechamiento del capital humano, según la puntuación dada por cada uno de ellos. Con estas puntuaciones se conformó la matriz de juicio (**Tabla 9**) para probar que estas causas tienen un peso significativo, se someten al cálculo del coeficiente de concordancia (**Tabla 10**), obteniéndose resultados favorables, es decir de 60 y más puntos, quedando las causas en el siguiente orden. El salario no se corresponde con el esfuerzo realizado. Deficientes condiciones de trabajo. Elevada carga horaria. Desmotivación laboral. Mala actitud ante el trabajo. Distancia de la empresa. No hay beneficios de trabajo.

**Tabla 9. Matriz de juicio**

Causas	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	Rj	Orden de importancia
1	1	1	2	1	1	1	1	3	1	12	1
2	2	3	4	4	4	4	4	4	4	33	4
3	5	5	3	3	3	3	3	7	3	35	3
4	3	4	1	2	2	2	2	2	2	20	2
5	4	2	5	5	5	6	5	5	5	42	5
6	6	6	6	7	6	5	6	6	6	54	6
7	7	7	7	6	7	7	7	1	7	56	7

Fuente. Elaboración propia a partir de la información de la encuesta

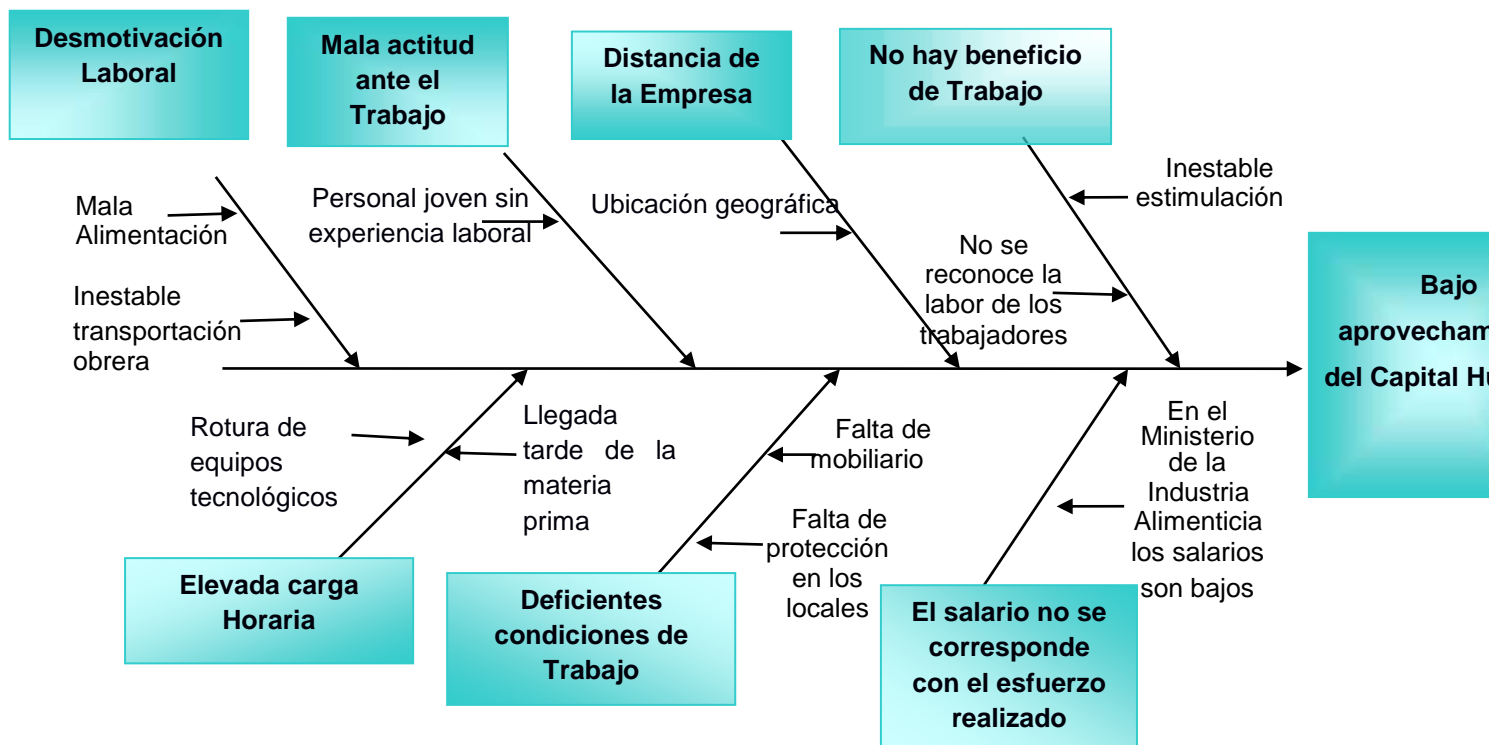
**Tabla 10. Nivel de concordancia para cada una de las causas**

Causas	Criterios en contra	Representación en %
1	2	78 %
2	2	78 %
3	3	67 %
4	3	67 %
5	3	67 %
6	2	78 %
7	2	78 %

Fuente. Elaboración propia a partir de la información obtenida en la tabla anterior

Al haber identificado las causas del deficiente aprovechamiento del capital humano, se elabora el diagrama de Ishikawa.

**Figura 3. Diagrama de Ishikawa**



### Etapa III. Análisis del aprovechamiento del capital humano.

#### Paso 1. Análisis de los indicadores de trabajo y salario

Para desarrollar este paso se tuvieron en cuenta los indicadores de trabajo y salario de la UEB para determinar el cumplimiento del plan de los mismos y la dinámica.

En la comparación realizada se determinó que de un año al otro los indicadores sufren un deterioro significativo logrando obtener en un año un incremento de la producción buta debido a que las materias primas fueron garantizadas en tiempo, se incrementó la producción mercantil y el valor agregado bruto, disminuyó el promedio de trabajadores, se incrementó la productividad del trabajo, disminuyó el salario medio así como la correlación salario medio productividad, mientras que el gasto por peso de valor agregado bruto se incrementa. En el otro año sucede todo lo contrario, es decir que

hubo un déficit en las materias primas por lo que los indicadores relacionados anteriormente sufren un deterioro.

### **Paso 2 Análisis de la utilización del fondo de tiempo laboral.**

En la UEB # 1 Combinado Lácteo "Rafael Freyre Torre" Holguín se realizó el siguiente análisis, con los datos obtenidos de dos años Después de plantear los distintos indicadores, se calculan índices de los distintos años que son fundamentales para identificar la situación que presenta la UEB.

**Tabla 11. Índices de aprovechamiento del Fondo de tiempo laboral**

Aprovechamiento de la jornada laboral.	%	74,19	69,00
Utilización del fondo de tiempo.	%	95,91	88,65
Ausencias.	%	4,08	3,99
Ausentismo.	%	2,95	2.43

*Fuente. Elaboración propia a partir de la información de la empresa*

En el primer año la empresa tuvo un aprovechamiento laboral bajo con 74,19% debido a un bajo aprovechamiento de la jornada laboral, el fondo de tiempo utilizado es bajo y las causas principales que provocan esto se deben a la cantidad de enfermos y con accidentes comunes que existían en ese momento y las licencias sin sueldo. En el siguiente año sigue siendo muy bajo con 69% y lo que más influye en esto también se debe a la misma situación de la cantidad de ausentes por enfermedades y accidentes, además de las ausencias injustificadas que se incrementan en este año. Con respecto al cálculo del índice de utilización del fondo de tiempo es importante decir que fue superior disminuyendo en un 7,26%. El índice de ausencias en el primer año se comportó con un 4,08% y en el año siguiente disminuyó un 0.09%, los resultados están dados porque disminuye el fondo de tiempo no utilizado, ya que disminuyen las enfermedades. Al analizar el índice de ausentismo se puede observar que este estaba en 2.95% y bajó a 2,43% para el año siguiente esto fue considerado teniendo en cuenta la disminución de las enfermedades en 552 h/d aunque se incrementaron las ausencias injustificadas.

### **Paso 3 Aprovechamiento del Régimen de Turnos**

En la UEB Combinado Lácteo "Rafael Freyre Torre" Holguín. Hay establecido 6 turnos de trabajo los cuales están distribuidos de la siguiente forma:

7:30am - 4:00pm	8 horas	Turno A
6:00am - 6:45pm	12 horas	Turno B
10:00am - 10:45pm	12 horas	Turno C
6:00pm - 6:45am	12 horas	Turno D
7:00am - 7:00am	24 horas	Turno E
11:00pm - 11:00am	12 horas	Turno F

Los días realmente trabajados fueron 288 y en cada turno de trabajo se registraron las siguientes cantidades de hombres-días.

**Tabla 12. Hombres – Días trabajados en cada turno**

Turno	Hombres - Días trabajados
A	4457
B	2646
C	5013
D	4178
E	3900
F	3203
<b>Total</b>	<b>23397</b>

*Fuente: Elaboración propia a partir de la información de la empresa*

**Coefficiente de turno:** El coeficiente de turno para, fue de 4.67; por tanto, quedó una parte de los puestos de trabajo sin ocupar, trabajando como promedio 4.67 turnos, o sea, el trabajo por turnos no fue plenamente aprovechado.

**Coefficiente de aprovechamiento del turno:** Al calcular el coeficiente de aprovechamiento del turno se pudo observar un aprovechamiento del 77.8%. Pero si el régimen de turno se hubiera aprovechado al 100%, manteniendo el resto de las condiciones iguales, entonces el volumen de la producción se hubiera incrementado en un 22.2%.

**Coefficiente de continuidad:** Los hombres días en el turno mayor totalizan 5013 y los hombres días con el total de aprovechamiento son 6336 (22 hombres por turno de trabajo x 288 días trabajados); apreciándose un coeficiente de continuidad productiva del régimen de turno de 79.1%, entonces, se puede decir que unos 1323 hombres-días (6336 – 5013) no han sido aprovechados debido a la utilización incompleta de los puestos de trabajo.

**Grado de utilización de la capacidad potencial:** Al situarse el coeficiente de aprovechamiento de turno en 77.8% y el coeficiente de continuidad en 79.1%, indica que el grado de la capacidad potencial de producción de esta empresa es 98.4%.

**Paso 3 Análisis de las variables independientes que limitan el aprovechamiento del capital humano: motivación, satisfacción, clima y conflicto.**

Para analizar las variables independientes: motivación, satisfacción, clima y conflicto se hizo necesario aplicar un conjunto de encuestas en la UEB, orientadas a determinar en qué medida dichas variables influyen en el aprovechamiento del capital humano. Por medio de la información que proyectaron las encuestas se pudo llegar a conclusiones más acertadas y próximas a la realidad. Para la realización de este paso del procedimiento se fijó el tamaño de la muestra.

Para establecer el tamaño de la muestra se utilizó la expresión estadística que aparece en la **(Figura 3)** Se obtuvo como resultado un total de 71 trabajadores para aplicarles las encuestas, los que representan el 28,86 % del total.

**Figura 3 Cálculo del tamaño de la muestra**

$$n = \frac{4p*q*N}{d^2 (N-1) + 4p*q}$$

**Donde:**

**n:** tamaño de la muestra

**N:** tamaño de la población

**d:** error máximo permisible

**p:** probabilidad de éxito

**q: (1-p)**

**Adaptada a este caso los valores serán:**

**n: ? N: 307 d: 0,1 p: 0,5 q: 0,5 α: 0,05**

Sustituyendo los valores en la expresión estadística quedar

$$n = \frac{4 * 0,5 * 0,5 * 215}{0,01 * 214 + 1} = \frac{246}{3.45} = 71.30 = 71$$

### **Resultado de la encuesta múltiple**

La encuesta múltiple tiene como objetivo principal evaluar el grado de motivación y satisfacción que sienten los trabajadores hacia sus puestos de trabajo se aplicó a 25 mujeres y 46 hombres. La categoría ocupacional que presenta la mayor cantidad de encuestados es la de obreros, con un total de 37 trabajadores que representa el 52,12% de la muestra, en la categoría de técnicos hay 16 que representan el 22,53%, los administrativos son 2 para un 2,81%, los de servicios son 11 para un 15,5% y los directivos son 5 para un 7,04%. De los encuestados 31 llevan trabajando en la UEB hasta 5 años que representa un 43,64% de la muestra, 25 están entre 6 y 10 años representando el 35,21%, 6 llevan de 11 a 15 años de trabajo para un 8,45% y 9 con más de 16 años que representa un 12,7 %. De la muestra 35 personas quedaron constituidas en un rango de edades entre 17-30 años que representa el 49,3%. En el rango de 31 a 55 años se encuestaron 30 para un 42,25 % y en más de 60 años hay 6 trabajadores para un 8,45%.

La pregunta número II de la encuesta se aplicó para conocer el grado de satisfacción y motivación de los trabajadores. Para el análisis se agruparon las respuestas en muy mal, mal, regular, bien y excelente. En esta pregunta 20 de los encuestados calificaron de excelente la satisfacción en el trabajo (28,18%) 34 de bien (47,88 %), y de regular 17(23,94 %), por lo que se pudo comprobar que el 76,06 % de los trabajadores encuestados están satisfechos.

De los encuestados 27 ( 38,02 % ) calificaron de regular la motivación hacia su puesto de trabajo, 20 (28,18 % ) la calificaron de bien, 18 (25,35 % ) de mal, fue calificado de excelente solo por 6 personas ( 8,45 % ) , por lo que se ve afectada la motivación hacia el puesto de trabajo. En cuanto a la posibilidad de decidir cómo y cuándo deben realizar su trabajo, para lo cual 24 (33,83%) lo evaluaron de bien, 16(22,53 %) de regular, 12(16,9 %) de muy mal , 11 de excelente( 15,49 % ) y 8 para un 11,25 % de mal, predominando la evaluación de bien. En relación a la posibilidad de variar el contenido de su actividad, 20 (28,18 %) de los trabajadores la califica de regular, de muy mal 16 (22,53 %), y 15(21,12 %) considera esta posibilidad bien ,de excelente 11 para un 15,49 % y 9 de mal para un 12,68%.. Según los encuestados 24 evaluaron de bien la forma de dirigir representando un 33,83 % , 18 lo califica de excelente para un 25,34 % , 12 de regular para un 16,9 % , 9 de mal

(12,68 %) y 8 de muy mal para un 11,25%, por lo que prevalece la evaluación de bien. De los encuestados 35 (49,31 %) trabajadores consideran que existen buenas relaciones de trabajo en el colectivo con predominio de evaluaciones de bien, con 19 (26,76 %) calificaciones de excelente, 11 de regular (15,49%) y entre mal y muy mal 4 ( 5,63) % y 2 ( 2,81 %) respectivamente . De los trabajadores 41 (57,74 %) manifestaron que el salario que reciben por su trabajo no les permite satisfacer sus necesidades, ubicándolo en la categoría de muy mal y 14(19,71 %) lo consideran regular, 13 (18,30 %) plantean que es mal y solo 3(4,25 % ) lo califican de bien. Los encuestados expresaron que su salario no está de acuerdo con la actividad que realizan en el orden siguiente: 32 (45,11 %) de muy mal, 15 (21,12%) de mal y 14 (19,71 %) de regular, 8 lo califica de bien ( 11,25 %) y solo 2 ( 2,81 %) de excelente ; prevaleciendo entre muy mal y mal. *En el aspecto relacionado a si se es escuchado por la dirección al expresar un criterio, el resultado obtenido es como sigue; 25 (35,31%) lo evaluaron de regular, 18 (25,35%) de bien, 13 (18,30%) de muy mal, 10 (14%) de bien y 5(7,04%) de mal, por lo que predominó la evaluación de regular. De forma general los resultados no fueron favorables. La seguridad tuvo una evaluación de regular y bien con 25 y 22 para un 38,02 % y un 31 % respectivamente seguido de 9 evaluaciones de bien para un 12,68 % , 7 (9,85%) de muy mal y 6 (8,45 %) de mal. En cuanto al tema referido a la comunicación 32 ( 45,11 %) manifestaron que es buena y 16 (22,53 %) la califican de regular , 13 (18,30 %) la evalúan de excelente y 7 ( 9,85 %) y 3 ( 4,25 % ) respectivamente la evalúan de muy mal y mal . De forma general, de los aspectos evaluados, los más críticos fueron: el salario no permite satisfacer las necesidades personales y no está de acuerdo con la actividad que realizan, existen problemas en la motivación, el contenido de su trabajo no les permite variar de actividad, existen dificultades con la dirección a la hora de ser escuchados así como el ambiente de trabajo que no ofrece seguridad, aspectos que son evaluados de regular.*

### **Resultado de la encuesta sobre necesidades.**

Esta encuesta se le aplicó al total de la muestra seleccionada que se dividía en 25 mujeres y 46 hombres. Se llevó a cabo la Teoría de Maslow y la Teoría de Alderfer, fue necesario utilizar una clave para realizar el análisis de dicha encuesta después de arribar a los resultados que se ordenaron de tal manera que las que predominan son las más insatisfechas y las más motivantes y se establecen en el siguiente orden de insatisfacción.

**Tabla 13 Necesidad y orden de insatisfacción. (Teoría de Maslow)**

<b>Necesidades</b>	<b>Mujeres puntos</b>	<b>orden</b>	<b>Hombres puntos</b>	<b>Orden</b>	<b>Total puntos</b>	<b>Orden</b>
Fisiológicas	364	2	641	2	987	2
Seguridad	348	3	579	4	927	3
Autorrealización	315	5	598	3	913	4
Social	343	4	476	5	819	5
Estima	365	1	646	1	1011	1

*Fuente Elaboración propia a partir de la información de las encuestas*

1. Más insatisfecha y más alta motivación.
  
5. Menos insatisfecha y menor motivación.

Haciendo el análisis de dichos resultados se observa que lo más importante para estos trabajadores, igual para las mujeres que para los hombres es la estima y la menos relevante para las mujeres es su autorrealización, no así en los hombres que es la social. De forma general se mantiene la de estima como la más insatisfecha y de más alta motivación y la social cómo la menos insatisfecha y de menor motivación. Se utilizó también la Teoría de Alderfer, comprobándose en la tabla 12, la que

se cumple para las mujeres según el orden de prioridad que se plantea, pero en el caso de los hombres la más insatisfecha y de más alta motivación es la de crecimiento y la menos insatisfecha y de menor motivación es la social y de forma general coincide con el orden que dan los hombres

**Tabla No. 14 Necesidades y orden de insatisfacción (Teoría de Alderfer)**

1. Más insatisfechos y más alta motivación.

3. Menos insatisfechos y menor motivación.

Necesidades	Mujeres puntos	Orden	Hombres puntos	Orden	Total de puntos	Orden
Existencia	347	1	610	2	957	2
Relación o Social	343	2	476	3	819	3
Crecimiento	340	3	622	1	962	1

*Fuente. Elaboración propia a partir de la información obtenida en la tabla anterior*

#### Resultados de la encuesta de clima laboral

La situación sobre el clima laboral en la entidad se midió mediante una encuesta, teniendo en cuenta las variables liderazgo y reciprocidad. Para su procesamiento se utilizó una clave

Al realizar el análisis del liderazgo se obtuvieron 30 evaluaciones de bien, que representan el 42,26 % del total de encuestados, 22 de regular, para un 30,98 % y 19 de mal para un 26,76 %, lo que permite afirmar que es evaluado de bien en esta variable por obtener la mayor puntuación. Con respecto a la reciprocidad la calificación alcanzada equivale a mal con 30 ya que representa el 42,25 % del total, 21 de regular para un 29,57 % y 20 de bien para un 28,18 % y las afirmaciones que más influyeron en esta subvariable fueron la 9 y la 10, donde el 59,19 % plantea que cuando se analiza un problema la posición que adoptan algunos compañeros no es la más correcta, el 60,56% planteó que no existen buenas oportunidades

**Tabla No. 15 Comportamiento de las subvariables.**

Subvariables	Bien Enc.	%	Regular Enc.	%	Mal Enc	%
Liderazgo	30	42,26	22	30,98	19	26,76
Reciprocidad	20	28,18	21	29,57	30	42,25

*Fuente. Elaboración propia a partir de la información de la encuesta*

El clima laboral en la UEB se encuentra afectado en alguna medida y puede constituir una causa del bajo aprovechamiento del capital humano, aspecto a tener en cuenta por la dirección de la UEB, en la solución de los conflictos, para el logro del aprovechamiento de la fuerza de trabajo.

#### Resultado de la encuesta de conflicto intragrupal:

Para el análisis de esta encuesta se tuvo en cuenta los factores que pueden favorecer la aparición de conflictos intragrupal, las posibles respuestas pueden estar dadas en: afecta muy poco, afecta poco, afecta en alguna medida y afecta mucho. La encuesta se aplicó a un total de 71 trabajadores. Las diferencias de las características personales arrojó un resultado del 46,48% considerando que afecta muy poco el 25,35% y el 19,72% consideran que afecta en alguna medida y poco



respectivamente , solo el 8,45 % plantean que afecta mucho. La motivación hacia su trabajo constituye un factor que generalmente propicia la aparición de conflictos intergrupales pues el 57,74% de los encuestados consideran que afecta mucho, que afectan en alguna medida (21,13 %), muy poco (14,08 %) y el 7,05 % considera que afecta poco. El 40,84 % considera que el modo de comunicación afecta en alguna medida el desarrollo de conflictos, el 26,76 % que afecta poco y muy poco el 25,35 % y solo el 7,05 % dicen que afecta mucho. El 39,44 % de los encuestados considera que la forma que se utiliza para dirigir afecta en alguna medida provoca conflictos en el grupo muy poco (26,76 %) y poco (22,54 %), solo el 11,26 % plantea que afecta mucho. El 49,29 % considera que la participación en la toma de decisiones afecta poco, muy poco (21,13 %) en alguna medida el (16,90 %), y el 12,68 % dice que afecta mucho.

El 40,84 % de los encuestados considera que las relaciones entre compañeros afecta muy poco, el 28,17 % que afecta en alguna medida, el 18,31 % que afecta mucho y el 12,68 % que afecta poco. El 56,34 % considera que la cultura de la empresa genera muy poco conflictos, el 19,72 % lo afecta poco, el 14,08 % considera que afecta mucho y solo el 9,86% dice que afecta en alguna medida. El 39,44 % considera que la manera que se organiza la empresa afecta muy poco al desarrollo de conflictos, el 26,76 % lo considera que afecta poco, en alguna medida (22,54 %) y mucho el 11,26 %. En el sistema de estimulación empleado, el 45,07 % considera que afecta mucho, el 28,17 % lo considera como que lo afecta en alguna medida, poco (18,31%) y muy poco el 8,45 %. El 45,07 % de los encuestados considera que la distribución de los recursos escasos afecta mucho en la generación de conflictos, el 23,94 % que afecta en alguna medida, el 21,13 % afecta poco y muy poco solo el 9,86 %. El 81,69 % del total de encuestados plantean que las creencias religiosas afectan muy poco y el 18,31 % que afectan poco. El 56,34 % de los encuestados considera que la edad de las personas afecta muy poco y el 21,13 % lo afecta poco, en alguna medida (15,48%) y solo el 7,05 dicen que afecta mucho. En cuanto a la experiencia laboral, el 54,93 % considera que afecta muy poco, el 29,59 % que afecta poco y el 15,48 % en alguna medida. El grado de escolaridad según el 57,75 % de los empleados, considera que afecta muy poco y el 25,35 % lo considera que afecta poco y en alguna medida el 16,90 %. El salario que reciben es una de las causas que genera conflictos intergrupales el 84,52 % considera que afecta mucho y el 15,48% considera que afecta en alguna medida. Existen factores como son: el color de la piel y el sexo que no generan conflicto en esta UEB según resultados de la encuesta. En la segunda interrogante de la encuesta, se evidencia que los conflictos generalmente se manifiestan entre ambos, con el 66,19%.

#### **Etapas.4 Formulación de Estrategias**

En el siguiente paso se formuló la misión y la visión de la unidad organizativa de Recursos Humanos y se realizó un diagnóstico estratégico que permitió identificar y evaluar las principales fortalezas y debilidades organizativas, así como las amenazas y oportunidades del entorno que pueden influir sobre los resultados de la organización

**Visión** del Departamento de Recursos Humanos: “Garantizar la cantidad de trabajadores necesarios y dotarlos de conocimiento por medio de programas de capacitación y desarrollo, asegurando un personal calificado y comprometido con los objetivos de la organización, distinguido por altos valores éticos y morales, en un clima que contribuya a su desarrollo laboral.”

**Misión** del departamento de Recursos Humanos: “Ser un departamento altamente calificado y distinguirnos dentro de la empresa por la calidad de nuestro trabajo”.

**Diagnóstico estratégico** Para la realización del diagnóstico se utilizaron técnicas matriciales, tales como la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI) y la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE). Desde el punto de vista interno las fortalezas y debilidades son:

#### **Fortalezas:**

- ✓ Índice de jerarquización.
- ✓ Predominio del personal joven.
- ✓ Capital humano dispuesto a superarse.
- ✓ Predominio de personal directo.

- ✓ Satisfacción laboral favorable.
- ✓ Buenas relaciones del colectivo laboral.

**Debilidades:**

- ✓ Desmotivación laboral.
- ✓ Bajos salarios.
- ✓ Recursos materiales y equipos
- ✓ Bajo % de profesionales
- ✓ Bajo aprovechamiento de la jornada laboral.
- ✓ Plantilla no cubierta
- ✓ Elevado índice de ausentismo.
- ✓ Inestabilidad en el transporte
- ✓ Condiciones de trabajo
- ✓ Estimulación moral y material

**Matriz de Evaluación de los Factores Internos.**

MEFI	Factores Internos Claves	Ponderación	Clasificación	Resultados Ponderados
1	Capital humano dispuesto a superarse.	0.05	3	0.15
2	Buenas relaciones del colectivo laboral.	0.06	3	0.18
3	Índice de Jerarquización.	0.08	4	0.32
4	Predominio del personal directo.	0.08	4	0.32
5	Predominio del personal joven.	0.06	3	0.18
6	Satisfacción laboral favorable.	0.09	4	0.36
7	Desmotivación laboral.	0.08	1	0.08
8	Bajos salarios.	0.09	1	0.09
9	Déficit de materiales y equipos.	0.06	1	0.06
10	Estimulación moral y material.	0.06	1	0.06
11	Bajo porcentaje de profesionales.	0.04	2	0.08
12	Bajo aprovechamiento de la jornada laboral.	0.06	1	0.06
13	Plantillas no cubiertas	0.04	2	0.08
14	Elevado índice de ausentismo.	0.06	1	0.06
15	Inestabilidad en el transporte.	0.04	2	0.08
16	Condiciones de trabajo.	0.05	2	0.10
<b>Total</b>				<b>2.26</b>

*Fuente: elaboración propia a partir del criterio de los expertos*

Desde el punto de vista externo son:

**Oportunidades:**

- ✓ Existencia de un centro de capacitación del MINAL y otros centros de superación
- ✓ Desarrollo de técnicas en la gestión del capital humano en el país.

- ✓ Existencia de relaciones intercambio con centros de enseñanza superior y politécnicos del territorio.
- ✓ Personal joven y calificado en la enseñanza media y superior en el territorio
- ✓ Desarrollo de nuevas tecnologías en el mercado.

#### **Amenazas**

- ✓ Escasez de materiales y equipos
- ✓ Inestabilidad en el suministro de materia primas
- ✓ Otros centros con mejores condiciones de trabajo
- ✓ Ubicación geográfica
- ✓ Incremento del nivel cultural de la población
- ✓ Aparición del trabajo por cuenta propia.
- ✓ **Matriz de Evaluación de los Factores Externos.**

<b>MEFE</b>	<b>Factores Externos Claves</b>	<b>Ponderación</b>	<b>Clasificación</b>	<b>Resultado ponderado</b>
1	Existencia de un centro de capacitación del MINAL y otros	0.13	4	0.52
2	Personal joven y calificado de enseñanza media y superior en el territorio.	0.08	3	0.24
3	Desarrollo técnico de gestión del capital humano en el país.	0.12	4	0.48
4	Existencia de relaciones de colaboración e intercambio con la Universidad de Holguín y centros politécnicos.	0.07	3	0.21
5	Desarrollo de nuevas tecnologías en el mercado.	0.10	4	0.40
6	Escasez de materiales y equipos.	0.09	1	0.09
7	Inestabilidad en el suministro de materias primas.	0.11	1	0.11
8	Otros centros con mejores condiciones de trabajo.	0.10	1	0.10
9	Ubicación geográfica.	0.07	2	0.14
10	Incremento del nivel cultural de la población.	0.05	2	0.10
11	Aparición del trabajo y cuenta propia	0.08	1	0.08
	<b>Total</b>	<b>1</b>		<b>2.37</b>

*Fuente: elaboración propia a partir del criterio de los expertos*

El análisis de la Matriz de Factores Interna muestra una situación desfavorable ya que su resultado ponderado fue de 2.26 y es menor que 2.5 con predominio de las debilidades por encima de las fortalezas y en la Matriz de Factores Externo también muestran resultados desfavorables ya que su ponderación es de 2.37 predominando las amenazas por encima de las oportunidades.

Con el objetivo de obtener las principales herramientas para la búsqueda y diseño de mejores estrategias para la unidad se procedió a la confección de la Matriz DAFO y Matriz Interna – Externa

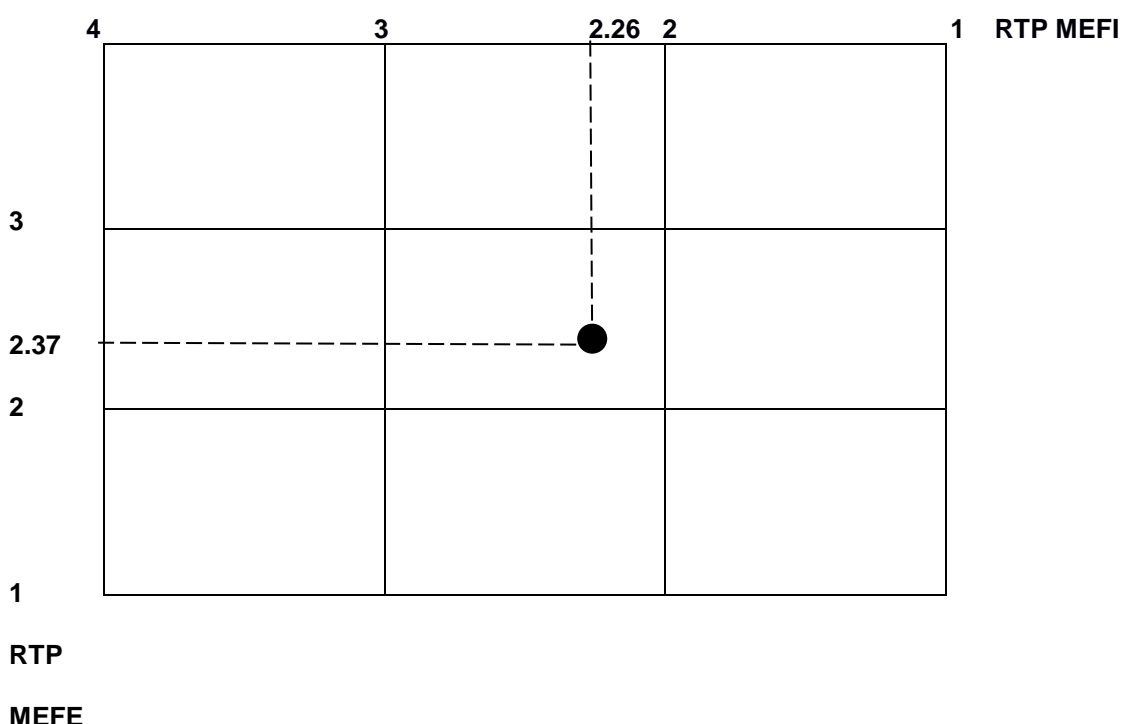
Los resultados alcanzados en las matrices interna y externa muestran que la entidad se ubica en el cuadrante V, por lo que debe de seguir estrategias de resistencia, en la gestión del capital humano y haciéndole frente a un conjunto de situaciones tanto internas como externas, por tanto, la empresa debe plantearse estrategias que le permitan colocarse en los cuadrantes de crecimiento y desarrollo, es decir, en los primeros cuadrantes, mediante la utilización eficiente y adecuada del capital humano, con el objetivo de utilizar sus fortalezas para contrarrestar las debilidades y aprovechar las oportunidades para hacer frente a las amenazas

### Matriz DAFO

	<p><b>Oportunidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Existencia de un centro de capacitación del MINAL y otros.</li> <li>✓ Personal joven y calificado de enseñanza media y superior en el territorio.</li> <li>✓ Desarrollo técnico de gestión del capital humano en el país.</li> <li>✓ Existencia de relaciones de colaboración e intercambio con la Universidad de Holguín y centros politécnicos.</li> <li>✓ Desarrollo de nuevas tecnologías en el mercado.</li> </ul>	<p><b>Amenazas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Escasez de materiales y equipos.</li> <li>✓ Inestabilidad en el suministro de materias primas.</li> <li>✓ Otros centros con mejores condiciones de trabajo.</li> <li>✓ Ubicación geográfica.</li> <li>✓ Incremento del nivel cultural de la población.</li> <li>✓ Aparición del trabajo por cuenta propia</li> </ul>
<p><b>Fortalezas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Capital humano dispuesto a superarse.</li> <li>✓ Buenas relaciones del colectivo laboral.</li> <li>✓ Índice de Jerarquización.</li> <li>✓ Predominio del personal directo.</li> <li>✓ Predominio del personal joven.</li> <li>✓ Satisfacción laboral favorable.</li> </ul>	<p><b>FO (Estrategias Ofensivas)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Aprovechar los centros de capacitación para incrementar la superación de los trabajadores.</li> <li>✓ Designar un tutor para el personal joven incorporado en la empresa.</li> <li>✓ Garantizar el cumplimiento de la producción con el personal que trabaja directamente a la misma</li> <li>✓ Mantener un ambiente laboral satisfecho, contribuyendo a mejorar el aprovechamiento del capital humano.</li> </ul>	<p><b>FA (Estrategias Defensivas)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Incentivar en los trabajadores el sentido de pertenencia para su permanencia en la organización.</li> <li>✓ Designar un trabajador responsable para controlar el uso racional de las materias primas utilizadas.</li> <li>✓ Implementar acciones dentro del plan de capacitación para instruir al personal joven en los valores, objetivos y estrategias de la empresa.</li> <li>✓ Realizar periódicamente encuentros científicos que permitan evaluar el desarrollo del personal de las diferentes áreas.</li> </ul>

<b>Debilidades</b>	<b>DO (Estrategias Adaptativas)</b>	<b>DA (Estrategias de Supervivencia)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Desmotivación laboral.</li> <li>✓ Bajos salarios.</li> <li>✓ Déficits de materiales y equipos.</li> <li>✓ Estimulación moral y material.</li> <li>✓ Bajo porcentaje de profesionales.</li> <li>✓ Inestabilidad en el transporte.</li> <li>✓ Condiciones de trabajo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Desarrollar programas que eleven la motivación laboral.</li> <li>✓ Trabajar en función de lograr la implementación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial para mejorar los beneficios de los trabajadores.</li> <li>✓ Incorporar trabajadores a centros educacionales para elevar el nivel profesional de los mismos.</li> <li>✓ Reconocer al trabajador a través de la estimulación moral y material.</li> <li>✓ Invertir en la compra de materiales de oficina que mejoren las condiciones laborales.</li> <li>✓ Mantener informados a los trabajadores de los logros y deficiencias de la organización para incentivarlos a perfeccionar su desempeño.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Buscar alternativas que mejoren la estimulación moral y material de los trabajadores.</li> <li>✓ Mejorar los sistemas de pago y estimulación en la UEB para motivar a los trabajadores y lograr un óptimo aprovechamiento de la jornada laboral.</li> <li>✓ Mejorar el estado técnico de los medios de transporte para facilitar la recogida y regreso de los trabajadores a sus hogares.</li> <li>✓ Retener el personal altamente calificado y capacitado a través de un programa de motivación diseñado por el área de trabajo de recursos humanos.</li> <li>✓ Lograr y mantener buenas condiciones de trabajo, para hacer más atrayente el centro.</li> <li>✓ Incorporar trabajadores a centros educacionales para elevar el nivel profesional de los mismos.</li> </ul>

**MATRIZ INTERNA – EXTERNA**



### **Las estrategias que debe priorizar la organización son:**

1. Lograr y mantener buenas condiciones de trabajo, para hacer más atrayente el centro.
2. Incrementar la superación de los cuadros y trabajadores a través de las alianzas estratégicas de estudios con otros centros.
3. Mejorar los sistemas de pago y estimulación moral y material en la UEB para motivar a los trabajadores y lograr un óptimo aprovechamiento de la jornada laboral.
4. Aprovechar la introducción de nuevas tecnologías para contrarrestar la desmotivación de los trabajadores.
5. Mejorar los sistemas de pago y estimulación en la unidad para motivar a los trabajadores y lograr un óptimo aprovechamiento de la jornada laboral.

### **CONCLUSIONES**

Después de haber realizado la investigación se arribó a las siguientes conclusiones:

1. El procedimiento aplicado para el análisis del aprovechamiento del capital humano facilitó la determinación de las causas que generan las deficiencias.
- 2..En la UEB # 1 Combinado Lácteo “Rafael Freyre Torre” de Holguín, existe un bajo aprovechamiento del capital humano debido a que el salario no se corresponde con el esfuerzo realizado, existe carencia de los recursos materiales y equipamientos, además malas condiciones de trabajo, y tienen desmotivación laboral.
3. El inventario de personal arrojó los siguientes resultados: la plantilla aprobada no está totalmente cubierta, predomina el sexo masculino, nivel académico es bajo, los trabajadores son en su mayoría jóvenes y prevalece el personal directo a la producción.
4. El aprovechamiento de la jornada laboral, los índices de ausencias y la utilización del fondo de tiempo es bajo en un año, mientras que el ausentismo se comportó de manera favorable en el otro.
5. Al realizar el análisis de las variables independientes muestra que existe satisfacción laboral, desmotivación laboral, y el clima se encuentra afectado por la reciprocidad, aunque el liderazgo se comporta de manera favorable.
6. Los resultados de la encuesta de necesidades no se corresponden con los resultados de las teorías de la motivación de Maslow y Alderfer.
7. Entre los principales factores que pueden propiciar conflictos se encuentran: el grado de motivación, el salario, la distribución de los productos escasos y el sistema de estimulación empleado.
8. El análisis interno refleja una situación desfavorable con predominio de las debilidades y en el externo las amenazas ubicándose la organización en el cuadrante DA de la matriz DAFO que recomienda seguir estrategias de supervivencia y en el cuadrante V de la matriz interna – externa, por lo que la empresa debe seguir estrategias de resistencia

## RECOMENDACIONES

Después de concluida la investigación y teniendo en cuenta los resultados obtenidos se realizan las siguientes recomendaciones con el objetivo de erradicar los problemas detectados y lograr un mejor aprovechamiento del capital humano en la UEB Combinado Lácteo Rafael Freyre Torre de Holguín:

- 1...Que el presente trabajo quede como material de estudio para la UEB y tomen en cuenta los problemas detectados.
2. Aplicar un sistema de estimulación moral y material que reconozca el trabajo que realizan y de esta forma logre motivarlos.
3. Mejorar las condiciones de trabajo en cuanto a: locales, materiales de oficina, herramientas de trabajo, transportación obrera.
4. Realizar programas de formación y superación para los directivos y trabajadores de la entidad, en dependencia de los requerimientos del puesto que ocupen. .
5. Realizar periódicamente estudios del aprovechamiento del capital humano para perfeccionar el trabajo del área de recursos humanos.
6. Implementar las estrategias del cuadrante Debilidades – Oportunidades en que se ubica la UEB para mejorar los problemas existentes en el Sistema de Gestión del Capital Humano.
7. Presentar los resultados de esta investigación en el consejo de dirección de la UEB.

## BIBLIOGRAFÍA

- 1) Aguilera Simón, Ana D. Análisis del aprovechamiento del capital humano en la empresa Molinera – Confitera de Holguín. 2009
- 2) Alhama Bellamaric, Rafael. Capital Humano. Autorrealización y reconocimiento social. Editora de Ciencias Sociales. 2008.
- 3) Castro Ruz, Fidel. En la disciplina está el secreto de la productividad. Granma, 6 de mayo del 2011.
- 4) Compendio Metodológico sobre Política laboral y salarial. Proyección estratégica y utilización de la fuerza de trabajo, Instrumento de apoyo al perfeccionamiento empresarial. Instituto de estudios e investigaciones del trabajo, 2000.
- 5) Cuesta Santos, A: Organización del trabajo y psicología social, p. 181, Editorial de Ciencias Sociales, La Habana, 1990.
- 6) Cuesta Santos, A: Tecnología de Gestión de Recursos Humanos, p. 205, Editorial Academia, La Habana, 1999, ISBN 959- 02- 0212- 8.
- 7) Chiavenato, I: Administración de los Recursos Humanos, p. 569, Septiembre, 2006.
- 8) Decreto No. 281“Reglamento para la Implantación y Consolidación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Estatal”, Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros, 2007.
- 9) García Schweret, Pablo: Motivación hacia el trabajo y necesidades, Ed. Científico Técnica, Habana, 1981.

- 10) Herrera Araujo, Yeecenia. Análisis del aprovechamiento del capital humano Unidad Empresarial de Base Lidia Doce Sánchez de la Empresa de Confecciones Yamarex. Trabajo de Diploma. Universidad de Holguín. 2010
- 11) Lineamientos del 6to Congreso del Partido Comunista de Cuba.
- 12) Lopera Gutiérrez, Jaime y Bernal Trujillo, Marta Inés: Y ¿de quién es la culpa?, Intermedio Editores, una división de círculos de lectores S.A, Colombia, 2005, ISBN958- 709- 257-0.
- 13) Menguzzatto, M.: La Dirección Estratégica de la Empresa. Un enfoque innovador del Management, La Habana, Edición del Ministerio de Educación Superior, S.P.I. 1995.
- 14) Morales Cartaya, Alfredo: Capital Humano. Hacia un sistema de gestión en la empresa cubana, Editora Política, La Habana, 2009.
- 15) Norma Cubana 3000:2007: Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano Vocabulario, Primera Edición, Mayo 2007.
- 16) Norma Cubana 3001:2007: Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano-Requisitos, Primera Edición, Mayo 2007.
- 17) Norma Cubana: 3002: 2007 Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano-Implementación.
- 18) Robbins, S.: Fundamentos de Comportamiento Organizacional, Editora Félix Varela, La Habana, 2007.
- 19) Stoner James, A Freeman: Administración, Quinta Edición, parte II, Editora Félix Varela, La Habana, 2007.
- 20) Alhama Bellamaric, Rafael: Capital Humano, concepto e instrumentación. Disponible en: [http://www.nodo50.org/cubasi gloXXI/pensamiento/alhama\\_311204.http](http://www.nodo50.org/cubasi gloXXI/pensamiento/alhama_311204.http)
- 22) Capital Humano. Disponible en: <http://www.es.wikipedia.org/wiki/Capitalhumano>
- 23) El capital humano y la gestión por competencia. Disponible en: <http://www.elprisma.com/apuntes/curso.asp?id=12660>
- 24) Fernández López, Ángela Maday: Evolución de los Recursos Humanos. Disponibles en: <http://www.gestiopolis.com/canales5/rrhh/anapues.htm>
- 25) Implicaciones sociales del insuficiente aprovechamiento del capital humano en el sistema empresarial. Disponible en: <http://implicacionessocialesv.blogspot.com>.
- 26) La satisfacción Laboral. Disponible en: <http://sisbib.unmsm.edu.pe>.
- 27) Mora Venegas, Carlos: El reconocimiento del capital humano. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/canales5/rrhh/repecapi.htm>.
- 28) Ramírez de Paz, Manuel A: Modelo para un sistema de gestión integrada de capital de Gestión Integrada de Capital Humano- Implementación en. <http://www.es.wikipedia.org/wiki/Capitalhumano>