

PLANTILLA OFICIAL PARA LA PRESENTACIÓN DE TRABAJOS  
II CONVENCION CIENTÍFICA INTERNACIONAL  
“II CCI UCLV 2019”

DEL 23 AL 30 DE JUNIO DEL 2019.  
CAYOS DE VILLA CLARA. CUBA.



I CONFERENCIA INTERNACIONAL DE INGENIERÍA INDUSTRIAL,  
“CINDUS 2019”

**Título**

**Diagnóstico de la fluctuación laboral en el proyecto Laguna del Este 5 de la ECOT Cayo Santa María**

*Title*

*Diagnosis of labor fluctuation in the the project Lagoon of the East 5 of the ECOT Cayo Santa María*

**Nosli Santos Lopez<sup>1</sup>, María Sotolongo Sanchez<sup>2</sup>**

1-Ing.Nosli Santos Lopez. Empresa Constructora de Obras para el Turismo, Cuba.

[nosli@ecotsm.co.cu](mailto:nosli@ecotsm.co.cu)

2- Dr.C María Sotolongo Sánchez. Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas, Cuba.

[MSotolongo@uclv.edu.cu](mailto:MSotolongo@uclv.edu.cu)

**Resumen:**

Los problemas de inestabilidad laboral se están viendo con mucha frecuencia en la mayoría de las empresas de nuestro país, por lo que el estudio de la fluctuación potencial es de vital importancia en ellas. El Proyecto Laguna del Este 5 (PLE5) perteneciente a la Asociación Económica Internacional (AEI) de la Empresa Constructora de Obras para el Turismo (ECOT) “Cayo Santa María”, objeto práctico de esta investigación, presenta problemas con la fluctuación laboral. En este sentido, se diagnosticó la fluctuación laboral en el PLE5 detectándose un conjunto de deficiencias y se propuso un plan de acción para enfrentarlas. Se aplicó para ello un conjunto de técnicas que posibilitó profundizar en el estudio realizado, como son: la observación directa, la revisión de documentos, las entrevistas, el

Información de contacto

[convencionuclv@uclv.cu](mailto:convencionuclv@uclv.cu)

[www.uclv.edu.cu](http://www.uclv.edu.cu)

PLANTILLA OFICIAL PARA LA PRESENTACIÓN DE TRABAJOS  
II CONVENCION CIENTÍFICA INTERNACIONAL  
“II CCI UCLV 2019”

DEL 23 AL 30 DE JUNIO DEL 2019.  
CAYOS DE VILLA CLARA. CUBA.



análisis del comportamiento de indicadores y el diagrama causa-efecto. Los resultados obtenidos muestran que existe una serie de causas organizativas y económicas que afectan la fluctuación laboral.

**Abstract:**

*The problems of labor instability are being seen very frequently in most of the companies in our country, so the study of potential fluctuation is of vital importance in them. The Laguna del Este 5 Project (PLE5) belonging to the International Economic Association (AEI) of the Construction Company for Tourism (ECOT) "Cayo Santa María", a practical object of this research, presents problems with labor fluctuation. In this sense, the labor fluctuation in the PLE5 was detected, detecting a set of deficiencies and an action plan was proposed to face them. A set of techniques was applied to make it possible to deepen the study carried out, such as: direct observation, review of documents, interviews, the analysis of the behavior of indicators and the cause-effect diagram. The results obtained show that there is a series of organizational and economic causes that affect labor fluctuation.*

**Palabras Clave:** Fluctuación laboral; Recursos humanos; Fuerza laboral; Empresa constructora

**Keywords:** *Labor fluctuation; Human resources; Work force, Construction company*

## 1. Introducción

La palabra fluctuación proviene del latín (fluctuari) o (fluctuare), que significa agitarse de un lado para otro; en lo referente a la fluctuación de personal o “rotación del personal”, “inestabilidad laboral”, “movilidad del personal” entre otras, como también se conoce, se relaciona por lo general al movimiento de altas y bajas que ocurren en la fuerza laboral de la empresa. (Durán, 2005).

Según Chiavenato (1990), el término rotación de recursos humanos se usa para definir la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente; en otras palabras, el intercambio de personas entre la organización y el ambiente es definido por el volumen de personas que ingresan y salen de la organización.

Información de contacto  
[convencionuclv@uclv.cu](mailto:convencionuclv@uclv.cu)  
[www.uclv.edu.cu](http://www.uclv.edu.cu)

**PLANTILLA OFICIAL PARA LA PRESENTACIÓN DE TRABAJOS  
II CONVENCION CIENTÍFICA INTERNACIONAL  
“II CCI UCLV 2019”**

**DEL 23 AL 30 DE JUNIO DEL 2019.  
CAYOS DE VILLA CLARA. CUBA.**



Uno de los problemas que actualmente viene preocupando a los ejecutivos del área de los recursos humanos de las organizaciones es exactamente la intensificación de las salidas o pérdidas de recursos humanos, pues provocan la necesidad de compensarlos mediante la intensificación de entradas. En otros términos, las desvinculaciones de personal tienen que ser compensadas a través de nuevas admisiones para que mantenga el nivel de recursos humanos en proporciones adecuadas para la operación del sistema. A ese flujo de entradas y salidas de personal se le da el nombre de rotación de personal o turnover.

Las organizaciones al evaluar la fluctuación laboral establecen la relación entre el conjunto de personas que ingresan y salen de la organización, y su impacto en el logro de los objetivos de la institución, para analizar dichos impactos se deben tener en cuenta los dos tipos de fluctuación laboral que describen los principales autores.

Gestionar la retención de las personas que hacen las mejores contribuciones a la empresa, o propician el aporte de otros dada su experiencia y relaciones, es una tarea que requiere primero sensibilidad respecto al costo de perderlas. Las consecuencias de la separación de un empleado calificado van mucho más allá de los costos, ciertamente elevados, de contratación y de información de su sucesor, esta separación puede ocasionar el bloqueo de un proyecto o perturbar las sólidas relaciones establecidas con los compañeros de trabajo y los clientes y traducirse en la desaparición de una masa de conocimientos acumulados tras una larga experiencia, lo que constituye un revés grave para una empresa. (Hirschfeld, 2006).

Con la partida de trabajadores claves se deteriora la propia eficacia del sistema de gestión. Las relaciones interpersonales en la empresa están condicionadas a las personas más que a las funciones del puesto que ocupan y son estos vínculos los que mantienen en marcha el motor, pues es importante en los procesos de trabajo que las personas se conozcan y mantengan relaciones basadas en la confianza mutua, sin embargo, constituyen un freno importante en la simple sustitución de un trabajador por otro.

La esfera de la construcción en nuestro país constituye un pilar fundamental para el desarrollo económico y social, enfrentándose en muchos casos con dos fenómenos: uno, el

Información de contacto  
[convencionuclv@uclv.cu](mailto:convencionuclv@uclv.cu)  
[www.uclv.edu.cu](http://www.uclv.edu.cu)

**PLANTILLA OFICIAL PARA LA PRESENTACIÓN DE TRABAJOS  
II CONVENCION CIENTÍFICA INTERNACIONAL  
“II CCI UCLV 2019”**

**DEL 23 AL 30 DE JUNIO DEL 2019.  
CAYOS DE VILLA CLARA. CUBA.**



de la necesidad de fuerza de trabajo calificada, con déficit en el territorio nacional, tomando las empresas iniciativas para la preparación de personal en corto tiempo y el otro, la fluctuación de la fuerza de trabajo ocasionando elevados costos a las entidades.

Algunos autores entre ellos Fonseca Hernández y Fernández de la Peña (2012), plantean propuestas de estrategias para la disminución parcial o total de la fluctuación laboral, partiendo del procedimiento metodológico que permite identificar las causas de la misma y determinar las estrategias de solución.

El procedimiento consta de cuatro etapas:

1. El diagnóstico del Sistema de Gestión de Recursos Humanos
2. El análisis de la fluctuación laboral en la entidad
3. Analizar las posibles variables que inciden en la fluctuación laboral
4. La formulación de estrategias para la solución de los problemas detectados

Como objeto práctico de investigación se tomó como referencia el Proyecto de obra Laguna del Este 5 (PLE5), el cual se inició en octubre del 2015. Según datos tomados en la información estadística que se envía a la Unión de Construcciones Militares (UCM), en la actualidad el PLE5 cuenta con una plantilla cubierta con 890 trabajadores al cierre del año 2017, de un máximo aprobado según cronograma de ejecución para dicho periodo de 995 trabajadores, desglosado por las siguientes categorías ocupacionales: Dirigente 4, Técnicos 186, Administrativo 2, Servicios 36 y Obreros 767. El 77.08% es Mano de Obra Directa (MOD) y el 22.92% es Mano de Obra Indirecta (MOI).

La existencia de varios regímenes de trabajo y descanso, la escasa formación y capacitación, unido a la mala selección de la fuerza de trabajo, contribuye junto a otros factores a que exista una elevada fluctuación de la fuerza laboral en la ECOT Cayo Santa María y de modo particular en el PLE5 constituyendo esto la situación problemática que se presenta, definiendo como problema de investigación: ¿Cómo diagnosticar la fluctuación de la fuerza de trabajo en el PLE5?; para ello se establece el siguiente objetivo: diagnosticar la fluctuación laboral en la Empresa Constructora de Obras para el Turismo Cayo Santa María.

Información de contacto  
[convencionuclv@uclv.cu](mailto:convencionuclv@uclv.cu)  
[www.uclv.edu.cu](http://www.uclv.edu.cu)

**PLANTILLA OFICIAL PARA LA PRESENTACIÓN DE TRABAJOS  
II CONVENCION CIENTÍFICA INTERNACIONAL  
“II CCI UCLV 2019”**

**DEL 23 AL 30 DE JUNIO DEL 2019.  
CAYOS DE VILLA CLARA. CUBA.**



## **2. Metodología**

Los métodos de investigación que se utilizarán para la realización del trabajo son: los métodos de nivel teórico, que son utilizados para la construcción y desarrollo de la teoría científica, análisis y síntesis para el estudio entre los distintos enfoques conceptuales relacionados con la fluctuación laboral. Los métodos empíricos, que permiten el registro, medición, análisis e interpretación en el proceso de investigación científica, a través del análisis documental y la utilización de técnicas tales como: la observación directa, la revisión de documentos, las entrevistas, el análisis del comportamiento de indicadores y el diagrama causa-efecto.

## **3. Resultados y discusión**

### **Caracterización del PLE5 de la ECOT “Cayo Santa María”**

La Empresa Constructora de Obras para el Turismo (ECOT) “Cayo Santa María” con domicilio legal en Km 2 carretera Caibarién-Remedios, Zona Industrial Caibarién, fue creada el 12 de marzo del 2001 por la Resolución 94 del Ministro de las Fuerzas Armadas Revolucionarias (MINFAR), con el objetivo fundamental de ejecutar los proyectos hoteleros en la Cayería Norte de Villa Clara en el tiempo pactado y con la calidad requerida. Por Resolución 88/02 del Ministro de las Fuerzas Armadas Revolucionarias (FAR) la empresa tiene la categoría I y su objeto social se encuentra aprobado por la Resolución 5/14.

Cuenta con un sistema de gestión de la calidad (SGC) avalado por las empresas autorizadas al respecto como CTEC (Centro de Tecnología y Calidad), el RCB (Registro Cubano de Buques) y GECYT (Gestión del Conocimiento, la Innovación y la Tecnología) desde el año 2006 el que abarca todos los procesos que realiza la empresa.

### **Misión**

La empresa constructora de obras para el turismo, ECOT “Cayo Santamaría” ejecuta la construcción civil y montaje de edificaciones, producción y venta de hormigón, suministro de fuerza de trabajo, arrendamiento de equipos, producción y ventas industriales, servicios

Información de contacto  
[convencionuclv@uclv.cu](mailto:convencionuclv@uclv.cu)  
[www.uclv.edu.cu](http://www.uclv.edu.cu)

PLANTILLA OFICIAL PARA LA PRESENTACIÓN DE TRABAJOS  
II CONVENCION CIENTÍFICA INTERNACIONAL  
“II CCI UCLV 2019”

DEL 23 AL 30 DE JUNIO DEL 2019.  
CAYOS DE VILLA CLARA. CUBA.



de seguridad y protección y otros de apoyo a la construcción para entidades nacionales y extranjeras.

Visión: “Somos una empresa competente”. Esta, se fundamenta en la conceptualización de empresa competente que se considera para el desempeño de la empresa cubana en perfeccionamiento y que expresa: empresa cubana competente: está organizada por procesos, se adapta con rapidez a los cambios del entorno ajustando a estos su estrategia global; se aplica un proceso de mejora continua en las principales áreas de competencia; funciona con equipos de trabajo auto dirigidos; garantiza la seguridad y salud de los trabajadores y cuenta con un efectivo plan de formación y de carrera; la productividad es superior a la media nacional de su rama, dispone de un sistema de calidad ISO 9000 certificado, así como de gestión ambiental; sus productos y servicios compiten en precio, calidad y oportunidad en el mercado nacional, muestran un perfeccionamiento sistemático de sus procesos productivos y de servicios y tiene alianzas estratégicas con organizaciones que complementan su trabajo con resultados crecientes derivados de la innovación.

### Caracterización de la fuerza de trabajo PLE5

En el presente epígrafe se realiza una caracterización de la fuerza laboral del PLE5 partiendo del organigrama del proyecto como se muestra en la figura 1.



Figura 1: Organigrama organizativo del PLE5

Fuente: Elaboración propia

El PLE5 al cierre del mes de diciembre del año 2017 cuenta con un total de 890 trabajadores identificándolos por categoría ocupacional como se muestra en la Tabla 1

Tabla 1. Cantidad de trabajadores identificados por categoría ocupacional en el PLE5

Información de contacto  
[convencionuclv@uclv.cu](mailto:convencionuclv@uclv.cu)  
[www.uclv.edu.cu](http://www.uclv.edu.cu)

**PLANTILLA OFICIAL PARA LA PRESENTACIÓN DE TRABAJOS  
II CONVENCION CIENTIFICA INTERNACIONAL  
“II CCI UCLV 2019”**



**DEL 23 AL 30 DE JUNIO DEL 2019.  
CAYOS DE VILLA CLARA. CUBA.**

	Categoría Ocupacional					Total
	Dir	Téc.	Adm.	Serv.	Obrero	
Cantidad de Trabajadores	4	172	2	34	678	890

Fuente: datos históricos de la información estadística del PLE5

En los trabajadores activos por categoría ocupacional más del 70% de la plantilla responde a los operarios del proyecto, quienes tienen la responsabilidad de la ejecución de las actividades planificadas en el mismo, el restante 30% se encarga de la parte organizativa, así como del control y seguimiento del desarrollo del proyecto. Del total de trabajadores 64 son mujeres y 826 son hombres, la edad promedio es de 38 años, 43 albergados de estos 29 mujeres y 339 hombres, además 522 trabajadores viajan diariamente a sus casas, pertenecientes a disímiles municipios más cercanos al Cayo Santa María incluyendo a Yaguajay de la provincia de Sancti Spiritus.

Según datos de la empresa el proyecto tiene la mayor fuerza de trabajo en las categorías de nivel medio 61% y sin calificación 22%, lo que demuestra que existen reservas en los procesos de formación y capacitación del personal.

En la figura 2 se observa la antigüedad que poseen los trabajadores en la organización demostrando cómo la mayor cantidad de trabajadores se concentra entre tres años a cuatro, con una tendencia mayor a los tres años, lo que pudiera estar motivado por la fluctuación laboral. En la figura 3 se muestra la pirámide de edades donde se evidencia que la fuerza de trabajo es joven teniendo en cuenta los requisitos físicos que necesita las actividades que se realizan en el proyecto.



Figura 2. Antigüedad que poseen los trabajadores en la empresa

Información de contacto  
[convencionuclv@uclv.cu](mailto:convencionuclv@uclv.cu)  
[www.uclv.edu.cu](http://www.uclv.edu.cu)

PLANTILLA OFICIAL PARA LA PRESENTACIÓN DE TRABAJOS  
II CONVENCION CIENTIFICA INTERNACIONAL  
“II CCI UCLV 2019”



DEL 23 AL 30 DE JUNIO DEL 2019.  
CAYOS DE VILLA CLARA. CUBA.

Fuente: Elaboración propia

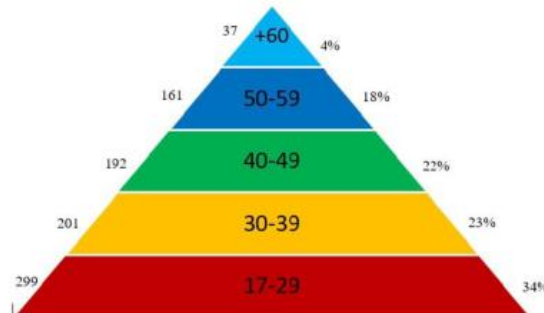


Figura 3. Pirámide de edades

Fuente: Elaboración propia

En el PLE5 más del 90% la fuerza de trabajo son hombres (825) por la complejidad y esfuerzo físico que requieren las actividades.

### Análisis de las causas que inciden en la fluctuación laboral del PLE5

Dadas las características de contratación de la empresa se analizan indicadores medibles para el comportamiento de la fuerza de trabajo los que se muestran en la tabla 2.

Tabla 2. Indicadores medibles para el comportamiento de la fuerza de trabajo

Indicadores medibles	%
Retención de la fuerza de trabajo	86.87
Movimiento de la fuerza de trabajo	13.13
Tasa de fluctuación	11.88

Fuente: Información estadística del PLE5 al cierre del 2017

Se contrataron en el año 2017, 62 trabajadores para cubrir necesidades constructivas debido a bajas por certificado médico por un tiempo superior a los 15 días. Las causales de mayor incidencia en el porcentaje de ausentismo en el año 2017 son los hombres/días (H/D) perdidos por enfermedad con 2121 H/D, lo que da un promedio de 82 trabajadores.

El PLE5 ha venido presentando dificultades desde el año 2015, primer periodo de ejecución del proyecto, con el completamiento de la fuerza de trabajo necesaria para la ejecución y planificación de la obras, en el que ha incidido decisivamente los altos índices de

Información de contacto  
[convencionuclv@uclv.cu](mailto:convencionuclv@uclv.cu)  
[www.uclv.edu.cu](http://www.uclv.edu.cu)



**PLANTILLA OFICIAL PARA LA PRESENTACIÓN DE TRABAJOS  
II CONVENCION CIENTIFICA INTERNACIONAL  
“II CCI UCLV 2019”**



**DEL 23 AL 30 DE JUNIO DEL 2019.  
CAYOS DE VILLA CLARA. CUBA.**

fluctuación de esta fuerza, no solo de personal de nuevo ingreso sino también de otros con varios años de trabajo en la organización.

Al analizar el periodo de ejecución del proyecto (2015-2017) el comportamiento de la tasa de fluctuación se ha ido incrementando según se muestra en la figura 4.

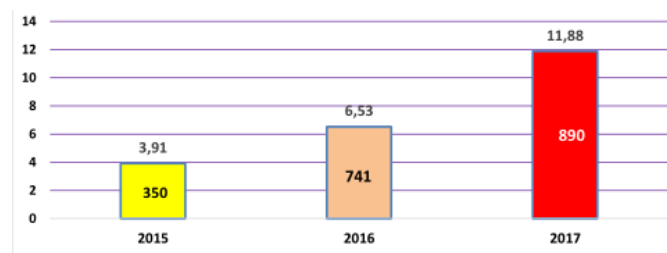


Figura 4. Comparativo de la fluctuación durante el periodo de ejecución del proyecto

Fuente: Elaboración propia

Lo anterior demuestra el problema que enfrenta el sistema de gestión de capital humano, lo que hace necesario que se estudien las causas que están ocasionando el movimiento de la fuerza de trabajo en la Unidad Organizativa (UO). Para analizar estas en el Proyectos Laguna del Este 5, se utilizaron un conjunto de técnicas y herramientas dentro de las cuales se encuentran, la revisión documental, la observación directa, las entrevistas realizadas a diferentes directivos, especialistas y obreros, el análisis del comportamiento de indicadores y el diagrama causa-efecto.

Tabla 3. Resultados de la productividad y efecto económico de la productividad

Indicadores	U/M	Resultados
Fondo de tiempo máximo (FT)	H/H	1935648
Tiempo perdido por fluctuación (TPF)	H/H	3368
Promedio de trabajadores (PT)	U	846
Tiempo promedio de 1 trabajador	H	2288
Volumen Producción planificada (VPp)	\$	78006600.00
Efecto económico de la fluctuación (EEF)	\$	<b>135730.38</b>
Productividad del trabajo plan (PTp)	\$/H/año	92206.38
Productividad del trabajo real (PTR)	\$/H/año	92045.95
Deficiencia PTp-PTR por trabajadores al año	\$/H/año	<b>160.43</b>

Fuente: Elaboración propia

Información de contacto  
[convencionuclv@uclv.cu](mailto:convencionuclv@uclv.cu)  
[www.uclv.edu.cu](http://www.uclv.edu.cu)

**PLANTILLA OFICIAL PARA LA PRESENTACIÓN DE TRABAJOS  
II CONVENCION CIENTIFICA INTERNACIONAL  
“II CCI UCLV 2019”**

**DEL 23 AL 30 DE JUNIO DEL 2019.  
CAYOS DE VILLA CLARA. CUBA.**



A través del cálculo del efecto económico de la fluctuación (EEf) según se muestra en la tabla 3, se pudo conocer que se deja de producir por este concepto \$135730.38 y la deficiencia en productividad por trabajadores al año es de \$160.43.

Durante el periodo de ejecución, se ha visto como principal causante de la fluctuación de la fuerza de trabajo, las bajas solicitadas por trabajadores que buscan una mejor remuneración económica a pesar de que se está aplicando las formas de pago de la Resolución 15/2016 del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (MTSS) donde el trabajador trabaja bajo las condiciones de trabajo de convenios y donde algunos reciben altas remuneraciones y otros buscan otro tipo de oportunidades en otras entidades, ya sea dentro del sistema empresarial de las FAR o fuera de este, pudiendo tomarse como ejemplo de esto, hay trabajadores que ocupan cargos técnicos graduados de nivel superior o técnico medios en distintas especialidades, que pasan a trabajar para GAVIOTA como obreros y no en plazas técnicas con el objetivo de obtener mayores remuneración en moneda libremente convertibles; otros pasan a ocupar plazas técnicas pero con el objetivo de obtener una vivienda con mayor facilidad o rapidez, beneficio este que pueden alcanzar con un por ciento de posibilidades muy superior, fenómeno este que amenaza la estabilidad de la fuerza de trabajo calificada en la UB. En este sentido se aprecia como los trabajadores de las zonas Orientales se han ido trasladando al nuevo polo turístico en cayo Santa Cruz en la provincia de Camagüey buscando acercarse a sus lugares de residencia para viajar a sus casas con más frecuencia y reducir las horas de viajes en sus días de pase.

Esta fluctuación tiene una mayor influencia en trabajadores jóvenes y en datos estadísticos a nivel de empresa y en entrevista realizada a especialista encargada a confeccionar la información a este nivel para enviar al organismo superior (MINFAR) se pudo conocer que las edades de mayor incidencia son entre 19 y 30 años de edad, y la estabilidad mayor de la fuerza de trabajo es de 3 a 4 años con una tendencia mayor a los 3 años, después de este tiempo comienzan a fluctuar como se pudo ver en gráficos anteriores.

**Selección de la fuerza de trabajo**

Información de contacto  
[convencionuclv@uclv.cu](mailto:convencionuclv@uclv.cu)  
[www.uclv.edu.cu](http://www.uclv.edu.cu)

**PLANTILLA OFICIAL PARA LA PRESENTACIÓN DE TRABAJOS  
II CONVENCIÓN CIENTÍFICA INTERNACIONAL  
“II CCI UCLV 2019”**

**DEL 23 AL 30 DE JUNIO DEL 2019.  
CAYOS DE VILLA CLARA. CUBA.**



A través de la observación directa y el análisis documental se pudo constatar que se cuenta con un procedimiento para el reclutamiento y selección de personal, dicho proceso se realiza por el grupo de empleo que se subordina a la dirección de Recursos Humanos evidenciándose que en ocasiones no se ejecuta con la rigurosidad requerida en cuanto a la evaluación del personal en el cumplimiento de las competencias necesarias para ocupar el puesto de trabajo por el cual opta teniendo como consecuencia que en entrevistas realizadas a diferentes trabajadores se conoció que a pesar de las dificultades para la selección de la fuerza de trabajo, se le ha dado la baja a trabajadores encargados de diferentes actividades por no cumplir adecuadamente con una actividad dada en vez de moverlos a cumplir otras funciones para las cuales si tenga actitudes y así no se desaprovecha la oportunidad de tener al hombre, logrando minimizar los costos de los trámites para la contratación de trabajadores de nuevo ingreso, ya que asumen costosos trámites de transportación con la agencia de TRANSGAVIOTA para el traslado hacia el Cayo desde los diferentes municipios de la región o de distintas provincias. Esto conlleva a trazar nuevas estrategias en cuanto a la selección y captación de la fuerza de trabajo. En este aspecto se puede ver según algunas entrevistas realizadas que el uso de las nuevas tecnologías, herramientas y programas informáticos han incidido en que buenos profesionales y de muchos años de experiencias hayan tenido problemas con la utilización de estas nuevas herramientas de trabajo con que cuenta el PLE5.

También algunas especialidades como Albañilería, Mecánica, Electricidad y Electrónica, son más difíciles de contratar o completar las necesidades de los pedidos de las obras dado a las posibilidades de Trabajo por Cuenta Propia (TCP) donde pueden obtener mayores ingresos por esta vía de trabajo.

### **Salarios y estimulaciones**

De forma general se puede decir que los salarios que se aplican en la empresa son bastantes elevados, el salario medio del PLE5 está en 3000.00 CUP, podemos decir que en la totalidad los trabajadores de la empresa están abarcados en lo dispuesto en la Resolución 15/2016 del MTSS, solo que el pago que se realiza a los trabajadores es en moneda nacional, ya que la

Información de contacto  
[convencionuclv@uclv.cu](mailto:convencionuclv@uclv.cu)  
[www.uclv.edu.cu](http://www.uclv.edu.cu)

**PLANTILLA OFICIAL PARA LA PRESENTACIÓN DE TRABAJOS  
II CONVENCION CIENTÍFICA INTERNACIONAL  
“II CCI UCLV 2019”**

**DEL 23 AL 30 DE JUNIO DEL 2019.  
CAYOS DE VILLA CLARA. CUBA.**



empresa eliminó los pagos de estimulación en CUC. Hoy también están incidiendo considerablemente en la inestabilidad de la fuerza de trabajo que estos sistemas tienen indicadores formadores y otros condicionantes que se deben cumplir para obtener la estimulación, debido a muchos factores internos y externos de la empresa se incumplen algunos cronogramas de ejecución de algunos objetos de construcción y esto trae consigo que se aplique retenciones u/o penalizaciones parciales o totales, lo cual trae inconformidades con lo establecido en los sistemas de pago ya que muchos trabajadores se ven ajenos a estas afectaciones que influyen en los distintos incumplimientos, además hay actividades que necesitan de un mayor esfuerzo que otras y a pesar de la igualdad de los grupos salariales son menos pagadas, por ejemplo: históricamente las actividades de Cimentación y Muro y Deck sus convenios de ejecución tienen un valor inferior a otras actividades de menos complejidad en la especialidad de instalaciones y mecánica, por lo que muchos de los trabajadores de estas actividades cuando ven el resultado de su remuneración no desean continuar en estas actividades y si no logran cambiar de actividad o brigadas solicitan baja del proyecto, esto trae consigo que se atrasen los cronograma de las obras ya que todos son una secuencia de trabajo donde unos dependen de otros para su cumplimiento, independientemente que estas brigadas que realizan estas actividades cuestan trabajo completarlas.

Situación similar se encuentran en los especialistas donde, por ejemplo: un Especialista B en Gestión de los Recursos Humanos del grupo salarial XI tiene un salario de 3500 y es responsable de realizar el pago de todos los trabajadores del proyecto donde un promedio de trabajadores en el pico máximo de trabajadores contratados según cronograma es de 1050 trabajadores y el salario total es aproximado a los 3 millones de pesos, llevando a la par otras funciones relacionadas con el pago realizado (estudio de trabajo, análisis de las normas aplicadas en los convenios, análisis de los trabajadores que devengan más de 9000 pesos y la confección de los expedientes de los mismos, etc.) y en el caso de un Especialista A en Obras de Arquitectura de grupo salarial XI que tiene un salario de 6600 y siendo solo responsable de realizar los convenios de trabajo que se pagan y certificar la calidad del

Información de contacto  
[convencionuclv@uclv.cu](mailto:convencionuclv@uclv.cu)  
[www.uclv.edu.cu](http://www.uclv.edu.cu)

**PLANTILLA OFICIAL PARA LA PRESENTACIÓN DE TRABAJOS  
II CONVENCION CIENTÍFICA INTERNACIONAL  
“II CCI UCLV 2019”**

**DEL 23 AL 30 DE JUNIO DEL 2019.  
CAYOS DE VILLA CLARA. CUBA.**



trabajo realizado, según la especialidad que atiende y área de trabajo. Estas contradicciones han provocado que la fuerza de trabajo en Recursos humanos fluctúe con frecuencia donde estos especialistas buscar realizar otras actividades de menos responsabilidad y mejor remuneración económica como jefes de brigadas o se trasladan a otras actividades técnicas.

**Seguridad y salud del trabajo (SST)**

En este aspecto influyen las condiciones técnicas del transporte, dado la cantidad de horas que viajan algunos trabajadores de forma diaria hacia sus domicilios, muchos de estos viajan más de 100 km de ida y la misma cantidad de km de vuelta, por lo que se deben levantar bien temprano en la madrugada, algunos son recogidos en los puntos de espera a las 4:30 am los cuales cuando lleven varios días consecutivos tienen altos niveles de fatiga o agotamiento físico y mental incidiendo esto de forma negativa en el desempeño de sus actividades así como en su remuneración salarial, esto influye en la misma medida en el personal técnico de oficina donde los rendimientos también disminuyen por la cantidad de horas que pasan despiertos. Las largas distancias de transportación de trabajadores los ponen en riesgo permanente a ocurrencia de accidentes debido a que los choferes de los ómnibus también acumulan muchas horas de trabajo. El cayo también tiene un clima muy agresivo donde algunos trabajadores han presentados problemas de tensión arterial, otros están expuestos a largas horas de trabajo y caminatas bajo el sol, polvo, riesgos a accidentes por caída de objetos y de personas a distintos niveles. Muchos de estos trabajadores a pesar de hoy continuar activos son un posible potencial de baja del proyecto ya que la totalidad de los entrevistados coincide en el criterio de que "el cayo es solo para trabajar un tiempo no muy largo".

Otro aspecto que ha venido incidiendo es el uso de las nuevas herramientas que son compradas en países de primer mundo y por desconocimiento en su adecuado uso pueden provocar accidentes del trabajo debiéndose realizar capacitaciones a los trabajadores en el empleo de las nuevas tecnologías potenciando su formación y el uso correcto de los medios y herramientas de trabajo.

Información de contacto  
[convencionuclv@uclv.cu](mailto:convencionuclv@uclv.cu)  
[www.uclv.edu.cu](http://www.uclv.edu.cu)

**PLANTILLA OFICIAL PARA LA PRESENTACIÓN DE TRABAJOS  
II CONVENCIÓN CIENTÍFICA INTERNACIONAL  
“II CCI UCLV 2019”**

**DEL 23 AL 30 DE JUNIO DEL 2019.  
CAYOS DE VILLA CLARA. CUBA.**



El contacto con algunas plantas que habitan en el cayo e insectos fundamentalmente en temporada de verano hacen que algunos trabajadores hagan rechazo debido a las afecciones en la piel que les provocan (jejenes, mosquitos, moscardón o tábano, etc.).

Influye también en la fluctuación laboral del proyecto, algunas insuficiencias con la ausencia de algunos medios de protección individual, para contrarrestar en la agresividad del medio ambiente, el fuerte sol y el abundante polvo en las áreas en construcción.

También se señala que los trabajadores de la zona oriental están sometido a un largo agotamiento físico ya que deben permanecer trabajando 42 días continuos con un régimen de trabajo de 8 horas diarias, y donde solo trabajan media jornada los domingos.

#### **Métodos y estilos de dirección**

En las entrevistas a diferentes trabajadores se encontraron inconformidades con algunos métodos de dirección que emplean algunos directivos en sus áreas de trabajo por su rigor y exigencia para lograr sus objetivos, quizás faltándole un poco de experiencia de dirección a algunos y a otros que se le debe de dar más capacitación sobre estilos de dirección en la preparación mensual que se les da a los mandos medios. La empresa cuenta en la actualidad con muchos directivos con poca experiencia de mando donde la edad promedio según estadística general de la empresa está en los 35 años de edad y algunos de estos con un período inferior a los 5 años en la empresa, donde la mayoría de estos por necesidad de la empresa han pasado de especialistas o jefes de departamento a dirigentes sin haber recibido una formación en dirección estratégica en busca de alcanzar las metas y objetivos propuestos así como lograr que el colectivo de trabajadores se sienta comprometido y motivado con la organización. En muchos casos se han aplicado medidas disciplinarias a trabajadores donde después de ser reclamadas le dan con lugar al trabajador por aplicar mal por desconocimiento los métodos y procedimientos dispuesto en resoluciones del Ministerio de las Fuerzas Armadas para trabajadores civiles y militares y los reglamentos disciplinarios internos de la empresa.

#### **Régimen de trabajo y descanso**

Información de contacto  
[convencionuclv@uclv.cu](mailto:convencionuclv@uclv.cu)  
[www.uclv.edu.cu](http://www.uclv.edu.cu)

**PLANTILLA OFICIAL PARA LA PRESENTACIÓN DE TRABAJOS  
II CONVENCION CIENTÍFICA INTERNACIONAL  
“II CCI UCLV 2019”**

**DEL 23 AL 30 DE JUNIO DEL 2019.  
CAYOS DE VILLA CLARA. CUBA.**



El rigor y la exigencia también han tenido su cuota de responsabilidad en la fluctuación, sobre todo en aquellos casos de trabajadores que no se logran adaptar al régimen de trabajo y descanso establecidos en la ECOT. Los grupos de trabajadores en dependencia del lugar de residencia, grupo o contenido de trabajo son sometidos a un régimen de trabajo y descanso dentro de los que se encuentran los siguientes:

1. Personal de las zonas Orientales laboran en un régimen de 42 por 7 (comprende todos los trabajadores desde Ciego de Ávila hasta Guantánamo).
2. Personal del centro albergado, labora en un régimen de 12 por 2 ó 6 por 1 (de la provincia de Villa Clara los trabajadores de los municipios que quedan después de Santa Clara y algunas zonas rurales que por sus características no se puede poner transportación diaria, de Sancti Spiritus los municipios después de Meneses).
3. Personal viajante labora en un régimen de 24 por 6 ó 6 por 1 (en alguna UB donde el personal que labora es de la mano de obra indirecta MOI se trabaja un promedio semanal de 5.5 días) (esto comprende a los trabajadores de los municipios de la provincia de Villa Clara desde Caibarién hasta Santa Clara y de Sancti Spiritus hasta Meneses)

Como se puede apreciar en los distintos regímenes de trabajo y descanso que hoy están aprobados en la empresa y en su totalidad abarcan a los trabajadores del PLE5, mediante las entrevistas realizadas se llega a la conclusión de que los trabajadores más afectados son los de la zona Oriental que deben de permanecer trabajando muchos días continuos acumulando un mayor agotamiento físico, aunque deberían de analizarse los demás en busca de una mayor compensación en los de descanso teniendo en cuenta las largas distancias de traslado.

Se pudo constatar a través del análisis documental, que, en estudios de tiempo, revisión de cumplimiento de normas de trabajo o convenios y aprovechamiento de la jornada laboral realizados en la empresa, los trabajadores albergados tienen un mayor rendimiento y aprovechamiento debido a que tienen más tiempo de descanso y de relajamiento evitando

Información de contacto  
[convencionuclv@uclv.cu](mailto:convencionuclv@uclv.cu)  
[www.uclv.edu.cu](http://www.uclv.edu.cu)

**PLANTILLA OFICIAL PARA LA PRESENTACIÓN DE TRABAJOS  
II CONVENCION CIENTIFICA INTERNACIONAL  
“II CCI UCLV 2019”**

**DEL 23 AL 30 DE JUNIO DEL 2019.  
CAYOS DE VILLA CLARA. CUBA.**



las horas de transportación que exceden los 50 km de ida y vuelta en las que se ven involucrados los trabajadores que viajan diario.

La empresa labora todos los días del año, donde no se habilitan los días feriados ni fin de año, por lo que el mes de diciembre es el de más alto índice de ausentismo, baja y fluctuación.

### **Atención al Hombre**

Este tema es uno de los que más ha afectado a la estabilidad de la fuerza de trabajo, los trabajadores de más años en la empresa son los que más han fluctuado en los últimos 5 años ya que ellos comparan los beneficios anteriores con los que están recibiendo hoy y sienten inconformidades, debido a los cambios en cuanto a la alimentación y la calidad en la elaboración de estos alimentos, y a la entrega de módulos de ropa que a pesar que su calidad es inferior a la antes dada el costo de esta es superior. En cuanto a las condiciones de alojamiento a pesar de mantener las condiciones higiénicas sanitarias y las condiciones de climatización en las bases de alojamiento, hay cuartos que presentan problemas de clima y tupiciones en los baños. Las respuestas antes estas averías no son solucionadas con la urgencia que requiere, a pesar de ser planteadas en las asambleas de albergados, sin tener en cuenta que la estancia de la mayoría de los trabajadores albergados supera los 30 días.

Si es bueno señalar que la empresa cuenta con un puesto médico con servicios de 24 horas con las especialidades de estomatología, medicina general integral y enfermería, servicios de urgencia con ambulancias y una farmacia para la venta de medicamentos a todos los trabajadores.

### **Otras incidencias**

Otros problemas que han venido incidiendo en la fluctuación de la fuerza de trabajo es la necesidad de vivienda de los trabajadores, ejemplo de esto lo tenemos con el plan de vivienda que hoy tiene GAVIOTA que es de 5000 viviendas para sus trabajadores y nuestra empresa de su fondo construye las que se aprueben, y es mucho más difícil obtenerlas en la ECOT que en GAVIOTA, por eso muchos profesionales pasan para esa entidad, los problemas de lejanía de sus lugares de residencia también han incidido, porque les es muy

Información de contacto  
[convencionuclv@uclv.cu](mailto:convencionuclv@uclv.cu)  
[www.uclv.edu.cu](http://www.uclv.edu.cu)



**PLANTILLA OFICIAL PARA LA PRESENTACIÓN DE TRABAJOS  
II CONVENCION CIENTIFICA INTERNACIONAL  
“II CCI UCLV 2019”**



**DEL 23 AL 30 DE JUNIO DEL 2019.  
CAYOS DE VILLA CLARA. CUBA.**

difícil a estos trabajadores resolver problemas personales o familiares que se les presentan con frecuencia.

Basado en todo lo anterior se realizó un diagrama causa-efecto que se muestra en la figura 5, tomando como problema principal la fluctuación laboral en el PLE5, de forma tal que se contribuya a la solución y erradicación de las deficiencias detectadas.

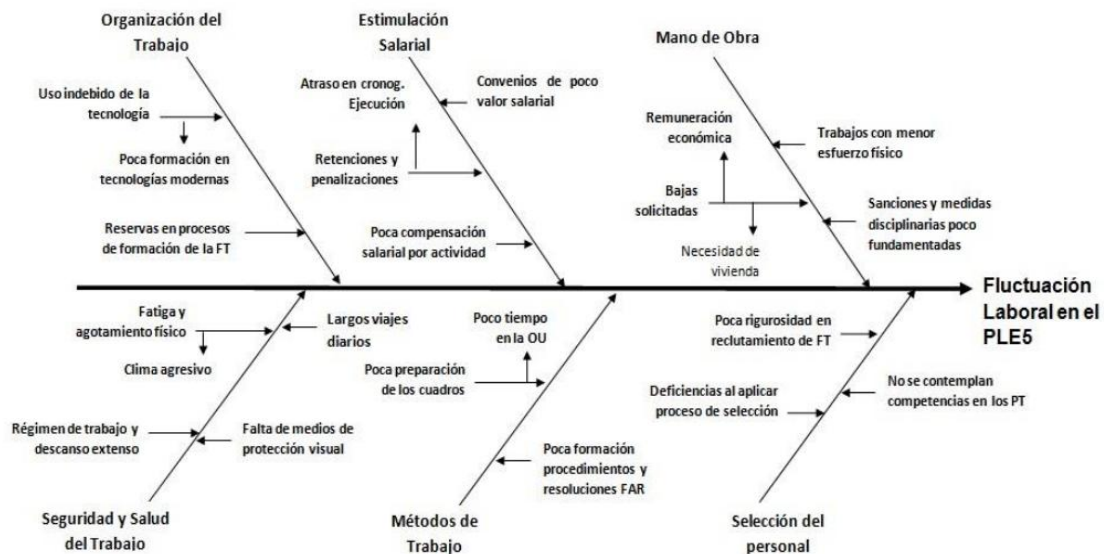


Figura 5. Diagrama causas y efectos de la fluctuación

Fuente: Elaboración propia

**Propuesta del plan de acción para erradicar las deficiencias detectadas**

Para enfrentar y resolver las deficiencias antes mencionadas se hace necesario la elaboración de un plan de acción el cual se muestra en la tabla 4.

Tabla 4. Plan de acción propuesto

No.	Deficiencia	Medidas	Responsable	Fecha de cumplimiento
1	Deficiencia en la selección	Gestionar fuerza de trabajo teniendo en cuenta las competencias laborales	Jefe dpto. empleo	De inmediato
2	Inconformidad	Sugerir a la dirección de GCH la	Dirección	De inmediato

Información de contacto  
[convencionuclv@uclv.cu](mailto:convencionuclv@uclv.cu)  
[www.uclv.edu.cu](http://www.uclv.edu.cu)

**PLANTILLA OFICIAL PARA LA PRESENTACIÓN DE TRABAJOS  
II CONVENCION CIENTÍFICA INTERNACIONAL  
“II CCI UCLV 2019”**



**DEL 23 AL 30 DE JUNIO DEL 2019.  
CAYOS DE VILLA CLARA. CUBA.**

	salarial	revisión de las normas que se aplican en convenios y tasas salariales	del GCH de la empresa	
3	Clima laboral desfavorable	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejorar la atención al hombre</li> <li>• Mejorar los métodos de comunicación y organización en el proyecto</li> </ul>	Dirección del proyecto	Mensual
4	Deficiencias en las SST	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entregar MPI</li> <li>• Cumplir con lo establecido con la instrucción inicial, periódica y sistemática en cuanto a SST</li> </ul>	Dirección del proyecto y Responsable de la SST	Mensual
5	Régimen trabajo y Descanso (RTD)	Analizar el RTD aprobado, haciendo énfasis en el 42x7 con el objetivo de reducir la fatiga laboral y el régimen de los trabajadores acogido al 12x2 con el objetivo de que los trabajadores tengan una mayor compensación laboral.	Dirección del GCH de la empresa	De inmediato
6	Formación y desarrollo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar acciones de formación a los trabajadores nuevos ingresos según sus perfiles de competencia.</li> <li>• Capacitar a todos los trabajadores en cuanto a las nuevas técnicas de trabajo</li> </ul>	Dirección del proyecto	Mensual

#### **4. Conclusiones**

1. A través del análisis de la literatura consultada se puede mostrar el papel decisivo del diagnóstico periódico de la fluctuación laboral y la necesidad de que esta sea incluida como un indicador de eficacia dentro del Sistema de Gestión de Capital Humano de la empresa y en el PLE5.

Información de contacto  
[convencionuclv@uclv.cu](mailto:convencionuclv@uclv.cu)  
[www.uclv.edu.cu](http://www.uclv.edu.cu)

**PLANTILLA OFICIAL PARA LA PRESENTACIÓN DE TRABAJOS  
II CONVENCIÓN CIENTÍFICA INTERNACIONAL  
“II CCI UCLV 2019”**

**DEL 23 AL 30 DE JUNIO DEL 2019.  
CAYOS DE VILLA CLARA. CUBA.**



2. El diagnóstico de la fluctuación laboral dentro de la organización, puso de manifiesto la necesidad de prestar mayor atención a las consecuencias de la fluctuación y sus causas, aspecto que no se realizaba en la empresa ni en el PLE5 con profundidad.
3. El plan de medidas propuesto incluyó los aspectos claves de la organización que vayan dirigidos a dar solución a los problemas del diagnóstico y lograr elevar la motivación, el sentido de pertenencia en el proyecto y con ello la elevación de la productividad y el cumplimiento de los cronogramas.

#### **5. Referencias bibliográficas**

1. Chiavenato, I. (1990). Administración de Recursos Humanos. Editorial Atlas, México.
2. Cuesta Santos, A. (2005). Tecnología de Gestión de Recursos Humanos. La Habana, Editorial Academia.
3. Duran Latourt, C. M. (2005) Análisis de la fluctuación laboral en el Hospital Clínico Quirúrgico “Lucia Iñiguez Landín”. Tesis en Opción al grado de Master.
4. Fonseca Hernández y Fernández De la Peña: "Propuestas de estrategias para la disminución parcial o total de la fluctuación laboral en la fábrica de órganos e instrumentos musicales de la provincia de Holguín " en Observatorio de la Economía Latinoamericana, N° 165, 2012.
5. Hirschfeld, K. 2006. Retención y fluctuación: Retener empleados – Perder empleados.

Información de contacto  
[convencionuclv@uclv.cu](mailto:convencionuclv@uclv.cu)  
[www.uclv.edu.cu](http://www.uclv.edu.cu)