**NOMBRE DEL SUB-EVENTO**

**2 nd International Conference on Industrial Engineering (CINDUS 2021)**

**Sistemas HRD (Desarrollo de los Recursos Humanos)**

**Título**

**Análisis de la fluctuación laboral en la Empresa Geominera del Centro**

***Title***

**Analysis of the labor fluctuation in the Geomining Company of the Center**

**Yusnel Gutierrez Avich**

**Manley Torriente Jackson**

* Yusnel Gutierrez Avich. Departamento de Ingeniería Industrial. Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas, Cuba. E-mail: yuswel@uclv.edu.cu
* Manley Torriente Jackson. Departamento de Ingeniería Industrial. Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas, Cuba. E-mail: manleytj@uclv.edu.cu

**Resumen**

La presente investigación se realizó en la Empresa Geominera del Centro (EGMC), con el objetivo minimizar la fluctuación laboral a partir de las deficiencias detectadas que dificultan su gestión. Para el logro de dicho objetivo se aplicó un procedimiento de diagnóstico apoyado por métodos y herramientas para la recolección y evaluación de información como entrevistas a grupo de expertos, análisis de documentos, trabajo en equipo, diagrama causa-efecto, diagrama de Pareto entre otros. Como consecuencia se logró identificar las problemáticas que inciden en la fluctuación laboral, entre las que se encuentran: Proceso de selección y reclutamiento obsoleto; no existe una descripción detallada del proceso de selección y reclutamiento; falta de Gestión en el proceso de selección y reclutamiento; baja remuneración salarial; deficiente estimulación salarial; entrada de personal no capacitado. Para cambiar esta situación se propone un plan de acción para para minimizar dichas deficiencias. Reducir los costos de los conocimientos perdidos y la imposibilidad de usarlos, de redistribución de funciones debido a la plaza vacante, de reclutamiento y selección, de formación y por la baja productividad.

**Palabras claves**: fluctuación, deficiencias, plan de acción

***Abstract:***

The present investigation was carried out in the Geomining Company of the Center, with the objective of minimizing the labor fluctuation from the deficiencies detected that hinder its management. To achieve this objective, a diagnostic procedure supported by methods and tools for the collection and evaluation of information was applied, such as interviews with a group of experts, document analysis, teamwork, cause-effect diagram, Pareto diagram, among others. As a consequence, it was possible to identify the problems that affect labor fluctuation, among which are: Obsolete selection and recruitment process; there is no detailed description of the selection and recruitment process; lack of management in the selection and recruitment process; low salary remuneration; poor wage stimulation; entry of untrained personnel. To change this situation, an action plan is proposed to minimize these deficiencies. Reduce the costs of lost knowledge and the inability to use it, redistribution of functions due to vacancies, recruitment and selection, training and low productivity.

**1. Problemática:**

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

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

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

La excesiva rotación del personal genera consecuencias negativas para las organizaciones en cuanto a la productividad, cambios en los equipos, imagen de la empresa y marca empleadora, costos asociados (gastos de tiempo, trabajo y dinero), desconfianza de los clientes y proveedores etc.

En los momentos actuales, nuestro país no está excepto de este problema debido a que durante los últimos años se ha incrementado la inestabilidad del personal, principalmente en las empresas estatales como consecuencia del incremento acelerado del sector privado. Con la actualización del Modelo Económico Cubano, se pretende dar solución a las dificultades que enfrenta la economía, haciendo gran énfasis en la utilización y aprovechamiento de los recursos humanos, incentivándolos a la máxima productividad y al compromiso con los ideales de la Revolución, y así encausar las políticas, estrategias y programas de desarrollo económico y social de la nación, expresada en lineamientos 142,144, 145 y 146 de la política económica y social del partido y la Revolución para el período 2016-2021.

En este aspecto la Empresa Geominera del Centro tiene como misión productiva, contribuir al fomento y desarrollo sostenible de los sectores industriales y agropecuarios, con servicios mineros, geotecnológicos y productos minerales, según capacidades y reservas disponibles en el territorio central siendo de gran impacto social en la provincia y en el país. En los últimos años se ha detectado inestabilidad del personal lo que influye de manera negativa en la empresa, principalmente en las competencias laborales, la productividad del trabajo y la eficiencia de los recursos humanos, materiales y financieros de la organización. Todo lo que se expone anteriormente es una síntesis de la situación problemática de la investigación.

De ahí que se plantee como **problema de la investigación:** ¿Cómo contribuir a la minimización de la fluctuación laboral existente en la (EGMC), que imposibilita un cumplimiento efectivo de su misión y de su plan estratégico?

**2. Objetivo(s)**

Por lo que se traza como objetivo de la investigación Proponer un plan de acción para el minimizar la fluctuación laboral a partir de las deficiencias detectadas que dificultan su gestión. Para el logro de este objetivo general se precisa realizar un diagnóstico de los factores propios y externos que inciden en la fluctuación laboral para detectar deficiencias en su gestión, elaborar un plan de acción para mejorar las deficiencias en el proceso de gestión de la fluctuación laboral.

**3. Metodología**

Para el cumplimiento del objetivo propuesto en el presente trabajo, se realizó una breve.

## **3.1 Caracterización de la Empresa Geominera del Centro.**

La Empresa Geominera del Centro fue creada mediante la Resolución No. 2960 de fecha 22 de septiembre del 1991, emitida por el Ministerio de la Industria Básica, y luego aprobada por la Resolución No. 110 de fecha 12 de diciembre de 1992 del propio Ministerio. En enero de 1998, con el objetivo de realizar la implementación práctica de la Resolución Económica del V Congreso del Partido Comunista de Cuba, se trazó como política convertir a la Entidad en una Empresa Estatal Socialista eficiente y competitiva.

Actualmente cuenta con una plantilla aprobada de 1312 trabajadores y cubierta de 1197 trabajadores, representando el 91.23% de la plantilla total de la empresa como se muestra en la **figura 1**.



**Figura 1** Comportamiento de la plantilla en la EGMC.

El nivel de escolaridad de los trabajadores se presentan de la siguiente forma: Educación primaria representa el 1%, educación preuniversitaria 16%, educación universitaria 21%, educación técnica profesional 25% y la educación secundaria básica 37%.

El sistema empleado para llevar adelante las tareas y proyecciones está basado en la dirección por objetivos participativa con enfoque estratégico, para lo cual se realiza un proceso de planeación estratégica a largo plazo.

Es importante en la entidad el adecuado funcionamiento de la fuerza de trabajo por lo que se precisa de un área donde se lleve de forma detallada todo lo relacionado con el correcto funcionamiento del mismo, de esa tarea se encarga la Dirección de Capital Humano, siendo ésta una de las áreas que conforman los procesos de apoyo en el desarrollo de las actividades fundamentales.

**3.2 Caracterización de la Dirección de Capital Humano.**

La Dirección de Capital Humano en la estructura de la EGMC, se subordina el Director General, aunque por sus funciones interactúa con todos los procesos y estructuras organizativas de la empresa.

Entre las funciones principales de la Dirección de Capital Humano se encuentran: planificar, organizar, controlar y orientar los procesos de Gestión de Recursos Humanos en correspondencia con las normas, reglamentos y políticas establecidas; planificar y controlar la ejecución del presupuesto de gasto de personal; elaborar el plan anual y mensual de trabajo del proceso de Gestión de Recursos Humanos y controlar su cumplimiento; hacer cumplir lo establecido en la legislación vigente aprobada en materia laboral y de seguridad y salud en el trabajo, controlando su correcta aplicación; exigir el estricto control de la disciplina y aprovechamiento de la jornada laboral; y dirigir en correspondencia con las regulaciones establecidas los procesos de captación y selección de la fuerza de trabajo, ubicación, formación, desarrollo, evaluación del trabajo, atención y estimulación.

La Dirección de Capital Humano tiene una plantilla aprobada de 28 trabajadores y una plantilla cubierta de 25, distribuidas en diez áreas, Oficina Central, Arena Sílice, UPM, Logística, Placetas, Geotecnología, Remedios, Cienfuegos, Servicios Técnicos Minería, Zeolita. El nivel de escolaridad de esta dirección: Educación Preuniversitaria representando el 4%, educación Técnica Profesional el 52 % y educación Superior que representan 44 %.

La Dirección de Capital Humano de la Empresa Geominera del Centro está conformada por dos grupos de trabajo y sus principales funciones son: Grupo de Organización del trabajo y los salarios, grupo de Recursos Laborales. En la plantilla de Capital Humano existen tres plazas vacantes, las cuales responden a los procesos de reclutamiento, selección e integración y capacitación muy específicamente en la UEB de Servicios Mineros de Placetas, la cual es la que representa mayor índice de fluctuación en la empresa.

## **3.3 Diagnóstico del proceso de fluctuación laboral en la EGMC.**

Sin lugar a dudas la motivación constituye un arma poderosa para lograr importantes resultados que satisfagan a cada persona en particular, la organización a la que pertenecen y a su país en general. Al ser el potencial humano el recurso más valioso, es necesario potenciarlo al máximo, por ello un reto para cualquier organización es conocer cuán motivados y satisfechos están sus empleados, lo que se refleja en el nivel de estabilidad de la fuerza de trabajo y en el grado de compromiso que tienen los trabajadores con los resultados de la organización a la cual pertenecen.

La inestabilidad laboral es uno de los problemas que frecuentemente se presentan en las empresas, genera consecuencias negativas para la institución y posteriormente se agudiza cuando resulta extremadamente difícil cubrir el puesto de trabajo vacante, sobre todo si se trata de puestos pocos atractivos y con una baja remuneración con un salario medio de $325.00. Generalmente detrás de una excesiva rotación laboral se oculta la desmotivación, el descontento, la insatisfacción laboral y esto a su vez está influenciado por un conjunto de aspectos vinculados en muchos casos, a una insuficiente gestión de los recursos humanos (RH).

En los últimos años se ha producido un gran movimiento de trabajadores en la empresa, debido en primera instancia a las enormes dificultades materiales y recursos que ha traído consigo el momento por el que pasa el país en la actualidad.

El comportamiento de la fluctuación laboral en la Empresa Geominera del Centro en los últimos tres años se muestra en la **figura 2**

**Figura 2** Fluctuación laboral en la EGMC en los años del 2017 al 2019

El comportamiento de la fluctuación laboral por cada una de sus UEB en el período correspondiente entre los años 2017 al 2019, se muestra en la **figura 3**

**Figura 3** Fluctuación laboral por cada UEB en los años del 2017 al 2019

Se evidencia que la UEB Placetas presenta el nivel más alto de fluctuación laboral en la empresa, representando el 33.01% del total de fluctuaciones de estos tres años.

El proceso de selección y reclutamiento del personal en la empresa, se realiza mediante un procedimiento verbal, obsoleto y ortopédico que pone trabas en la contratación rápida y viable del trabajador. Para llegar a esta apreciación se realizaron entrevistas a los directivos, trabajadores recién incorporados y al grupo de expertos. Determinando que la empresa no consta de una descripción detallada del proceso de selección y reclutamiento del personal; ni con el personal capacitado para realizar acciones de reclutamiento y selección.

La EGMC ante esta situación se hace eminente proponer un plan de acción para el mejoramiento de la fluctuación laboral a partir de las deficiencias detectadas que dificultan su gestión, con vista a resolver la problemática actual existente, empleando para ello los métodos teóricos siguientes: Observación que nos sirvió para recopilar información acerca de los elementos presentes que influyen en la fluctuación laboral. Se realizó el análisis de documentos a lo largo de todo el proceso investigativo, con el objetivo de obtener información complementaria que permitió profundizar en el estudio del tema de investigación, contribuyendo a enriquecer los análisis y valoraciones realizadas como parte del estudio. Histórico – lógico permitió el ordenamiento cronológico de los fundamentos relacionados con el tema, así como las tendencias actuales a nivel nacional e internacional. Análisis y síntesis: se empleó durante el análisis de la bibliografía y la posterior sistematización de toda la información consultada.

**4. Resultados y discusión**

### **4.1 Descripción del proceso de selección y reclutamiento en la EGMC.**

La selección y el reclutamiento es un proceso que tiene como objetivo esencial garantizar la incorporación de fuerza de trabajo a las empresas, lograr la selección de los candidatos más idóneos y mantener la fuerza de trabajo que garantice la productividad y efectividad de la empresa.

En el diagnóstico realizado se comprobó que la empresa no consta de una descripción detallada del proceso de selección y reclutamiento del personal; ni con el personal capacitado para realizar acciones de reclutamiento y selección. Por lo que basándose en las resoluciones vigentes, en la experiencia de trabajadores del centro y en la revisión de biografías. Se realizó una descripción de este proceso, lo cual servirá de base para el trabajo de la dirección de capital humano.

Este proceso se inicia en las áreas de la empresa con el diagnóstico de las necesidades de cubrir las plazas vacantes por nivel de importancia, se realiza el análisis de la plantilla de cargos o la creación de nuevos puestos de trabajo. Ya teniendo las necesidades reales se procede a listar las plazas vacantes, dándole prioridad a las plazas que afecten directamente a la producción.

Se relazará una descripción detallada de los puestos a ocupar y su perfil por competencia. Se procede a hacer las gestiones de reclutamiento donde se recogerán las solicitudes de los candidatos internos y externos.

 Como parte de la gestión se debe tener en cuenta el número de nuevos empleados que se precisarán, el tipo de trabajo a realizar, los requisitos que exige la plaza, la fecha aproximada de la necesidad de incorporación, los periodos de pruebas o los cursos de formación que serán necesarios, las fuentes proveedoras de empleo y los métodos que se utilizarán para llegar a los candidatos.

Si no existen solitudes internas de convocación de plaza, se debe enviar la solicitud de radicación de plaza a la dirección de capital humano, donde se hace la recepción de las solicitudes y envío del modelo Ft-25 a la Dirección Municipal de Trabajo y Seguridad Social (DMTSS). Con este modelo si existe algún candidato envía a la empresa el modelo # 7 con el número de la radicación.

Ya en la empresa el candidato se le realiza la entrevista y discusión del perfil por competencia, así como la realización de los sicométricos según la plaza a ocupar. Si este trabajador no es aprobado para este cargo puede entregar una nueva solicitud para otra plaza, (NSPz). Si es aprobado se pasa a la organización de su documentación.

Si existen solicitudes internas se pasa a la dirección de capital humano donde se hace la recepción de las solicitudes de convocación de plazas, después de un análisis se hace la publicación de la convocatoria, la cual consta de una duración de diez días hábiles, se recogerán todas las solitudes oficiales de los candidatos. De no tener solicitudes internas se notifica a las áreas para que de existir algún candidato externo envíen la solicitud de radicación de la plaza y seguir la secuencia ya descrita.

De existir solicitudes internas, se debe hacer a un análisis riguroso de los candidatos. Se realizarán las entrevistas y discusión del perfil por competencia del cargo.

Después se realizará la selección y estudio de los mejores candidatos. Para esto se debe tener en cuenta el conocimiento de los resultados obtenidos desde su ingreso en la organización, los resultados de las evaluaciones del desempeño, programas de entrenamiento y de formación en los cuales han participado, se deben valorar los conocimientos y habilidades que tiene el candidato para el desempeño del nuevo cargo, conducta social, laboral y moral. Se exigirán documentos probatorios.

Se le realizan los sicométricos según la plaza a ocupar. Si el trabajador no es aprobado para este cargo puede entregar (NSPz). Si es aprobado se pasa a la organización su documentación.

Si el tipo de plaza por la que está optando es temporal, ya sea por cubrimiento de una plaza que su titular este de certificado médico prolongado, una licencia de maternidad entre otras. Esta plaza es solo para realizar labores en un tiempo definido o labores sujetas a una condición futura que impide definir con exactitud la duración de la relación laboral.

Se le realizará al candidato un contrato por tiempo determinado o periodo a prueba, se hace el diagnóstico de necesidades de capacitación. De necesitar capacitación se le elabora un plan según el puesto a ocupar, si no está apto para ocupar el puesto puede entregar una nueva solicitud para otra plaza, (NSPz). De estar apto se ubica en el puesto. Si no necesita capacitación se ubica en el puesto y se termina el proceso.

Si la plaza por la optan los candidatos es a tiempo completo se le entrega la documentación y valoraciones a las UEB, se llena la ficha del trabajador para que pase por el análisis por el comité de expertos. Si no es aprobado para ocupar el puesto puede entregar una nueva solicitud para otra plaza, (NSPz). Si es aprobado se confecciona y envía el acta de ingreso a la DCH.

Si la plaza es por designación se le realiza el contrato indeterminado y así termina el proceso, de lo contrario se le confecciona el contrato determinado o periodo a prueba según el cargo a ocupar, se ubica en el puesto de trabajo, una vez completado este periodo se evalúa su desempeño de ser idóneo se confecciona el modelo de idoneidad demostrada y se entrega a la DCH para la elaboración del contrato indeterminado y así termina el proceso. De no ser idóneo puede entregar NSPz.

La descripción del proceso de selección de personal de la Geominera del Centro se representa a través del diagrama de flujo de proceso **Figura 4.**

****

**Figura 4.** Descripción del proceso de pago (diagrama de flujo de proceso).

**4.2 Deficiencias detectadas**

Para la determinación de las causas que están generando la fluctuación laboral en la empresa, se realizó un análisis de los movimientos de nómina los últimos tres años, se realizaron encuestasy entrevistasa los directivos de cada UEBy a su personal de capital humano, fundamentalmente a los de más experiencia en el ramo. Con toda la recopilación de información se realizó una depuración donde se obtuvo las diferentes causas que están incidiendo en la fluctuación laboral de la EGMC, en el período objeto de estudio. A través de un diagrama causa - efecto se muestran las principales deficiencias detectadas por cada una de las actividades descritas en el proceso de fluctuación laboral ver **figura 5.**

**Figura 5.** Diagrama causa-efecto. Causas de ocurrencia de fluctuación laboral en la EGMC.

A través del juicio emitido por los expertos y utilizando el diagrama de Pareto se logró dar prioridad a las deficiencias detectadas en el proceso de fluctuación como se aprecia en el **figura 6. **

**Figura 6.** Diagrama de Pareto

El diagrama de Pareto arrojó que las deficiencias a priorizar para su análisis y búsqueda de soluciones son: Proceso de selección y reclutamiento obsoleto, no existe una descripción detallada del proceso de selección y reclutamiento, falta de gestión en el proceso de selección y reclutamiento, baja remuneración salarial, deficiente estimulación salarial, entrada de personal no capacitado a la empresa, capacitación deficiente en los trabajadores dentro de la empresa, muchos trabajadores con fecha de jubilación próxima, falta de estimulación moral y material, trabajadores con inconformidad con el horario de trabajo, deficiencias en la distribución y organización del trabajo, bajo nivel de satisfacción laboral en los trabajadores, falta de idoneidad en los obreros y trabajadores con sobrecarga de trabajo.

Todos los argumentos anteriores corroboran, una vez más, la gran problemática existente en la EGMC referente a las principales deficiencias que inciden en el proceso de fluctuación laboral que ocasionan pérdidas del capital humano y traen como consecuencias daños económicos y moral a la entidad. Por tanto, se hace necesario la elaboración de un plan de acción para mejorar dichas insuficiencias.

## **4.3 Plan de Acción.**

|  |
| --- |
| **Plan de acción** |
| **Área:** Empresa Geominera del Centro |
| **Actividad:** Fluctuación laboral  |
| **Objetivo:** Minimizar las deficiencias en el proceso de fluctuación laboral en la EGMC |
| **Deficiencias** | **Eventos** | **Acción** | Frecuencia | Responsable |
| Proceso de selección y reclutamiento obsoleto |  | Actualizar según la normativa vigente.Estructurar y organizar el proceso de reclutamiento y selección de personalDefinir el perfil por competencia de cada puesto. | Anual | DCH |
| No existe una descripción detallada del proceso de selección y reclutamiento |  | Realizar un procedimiento donde quede evidenciado en proceso de selección y reclutamiento, que sirva de guía para la dirección de recursos humanos. Tomando como base la descripción realizada en el diagnóstico.  | Trimestral | DCH  |
| Falta de Gestión en el proceso de selección y reclutamiento |  | Favorecer la incorporación de los candidatos.Identificar bien las necesidades de la organización.Ajustar la oferta de trabajo a los candidatos y a la realidad del mercado.Apuntarse a la digitalización del reclutamiento y la selección de personal.No perder de vista nunca las necesidades del candidato y ser flexible.Realizar acciones de divulgación de plazas a través de la radio y otros medios de comunicación.  | Semestral | DCH y Directores  |
| Baja remuneración salarial  | Salario escala y pagos adicionales muy bajos  | Establecer sistemas de pago favorables en períodos de baja productividad por falta de metería prima. Cambios en la escala salarial. Establecer remuneración en función de la antigüedad en la empresa. Establecer una mejor remuneración según el puesto o la actividad que realiza el trabajador. | Mensual  | DCH y Ministerio de Energía y Minas(MINEM) |
| Deficiente estimulación salarial | No cumplimiento del plan  | Realizar un análisis los resultados por cada trabajador y las cusas que están incidiendo en el incumplimiento del plan de trabajo.Revisar las demoras en la entrega de la materia prima. Realizar un balance de carga y capacidad por cada puesto y rediseñara en caso que sea necesario.  | Mensual  | DCH y Directores  |
| Entrada de personal no capacitado | Necesidad de cubrir los puestos | Realizar los psicométricos recomendados para cada puesto con la rigurosidad que exige. Perfeccionar la selección y el reclutamiento.  | Según ocurrencia | DCH y grupo de expertos |
| Capacitación deficiente para los trabajares dentro de la empresa | Sin planes de capacitación | Elaborar el plan anual de capacitación a partir del Diagnóstico de Necesidades de Capacitación (DNC).Chequear trimestralmente su cumplimiento y hacer nuevas propuestas según sus necesidades.Crear ambientes favorables de motivación a la capacitación.  | Anual  | DCH |
| Muchos trabajadores en fecha de Jubilación |  | Elaborar a partir de los análisis de los grupos etarios una cartera de candidatos.Realizar acciones de reclutamiento a través de universidades, escuelas técnicas y de obreros calificado.Realizar listas de posibles candidatos.Realizar acciones de captación de estudiantes para que realicen sus prácticas laborales en la empresa. | Anual | DCH |
| Falta de estimulación moral y material |  | Fomentar la participación de los trabajadores en Fórum como medio de búsqueda de soluciones y premiar los resultados más relevantes.Realizar matutinos, asambleas sindicales y de representantes y estimular los destacados.Sistematizar la realización de Ferias a los trabajadores (productos alimenticios y de aseo).Estudio de una mejor remuneración. | Semestral | DCH y sección Sindical  |
| Trabajadores con Inconformidad con el horario de trabajo |  | Realizar un estudio por puesto de trabajo para hacer una propuesta de cambio de horario o posible reorganización del horario.  | Trimestral  | Directores y DCH |
| Deficiencias en la distribución y organización del trabajo |  | Establecer procedimientos operacionales que definan las actividades a través de los planes de trabajo de cada puesto.Planificar y organizar las tareas en función de las prioridades.Suministrar los recursos que garanticen la secuencia de trabajo. | Mensual | Directores y DCH |
| Bajo nivel de satisfacción laboral en los y trabajadores  |  | Establecer un espacio colaborativo, crear vínculos con otras empresas, implementar sistemas para mejorar la comunicación, renovar el espacio y romper la rutina. ​Fomentar la creatividad y la innovación  | Semestral | DCH y Director General |
| Falta de idoneidad en los obreros | Desmotivación a la superación y no cumplimiento del plan | Realizar cursos de capacitación más animados y prácticas para incentivar la superación. Darles participación a los obreros en los problemas reales de la empresa para crearles sentido de pertenencia a través del sindicato y el partido. Evaluar el desempeño real del trabajador para determinar las brechas que pueda poseer. | Mensual  | DCH, sindicato y partido  |
| Trabajadores con sobrecarga de trabajo | Plantilla incompleta | Revisión de los objetivos y funciones de las áreas de resultados claves y procesos con el fin de reorganizar las tareas, modificar y completar la plantilla según necesidad real.Valorar pagar una prima a estos trabajadores sobrecargados.  |  | DCH y Directores  |
| Aumento de los trabajadores interruptos | Falta de materia prima | Gestionar con tiempo la materia prima, la tecnología y energías en función de los planes de producción y servicios según demanda aprobada.Investigar nuevos segmentos mercado perfeccionando las producciones en la exportación en fronteras.Explorar de nuevos productos y servicios que sustituyan importaciones.Darles una garantía salarial a estos trabajadores.  |  | Directores y DCH |
| Inconformidad con el método de dirección | Deficiente labor en equipo | Establecer métodos de dirección participativos donde prime el trabajo en equipo, logrando que los directivos se conviertan en líderes que halen y comprometan a los trabajadores. Establecer trimestralmente debates con los trabajadores para planteamientos de inconformidad.  | Trimestral | Dirección General y Sección Sindical |
| Trabajadores con problema de vivienda  |  | Insertar en el Programa de la vivienda para la construcción, remodelación y entrega de viviendas a los trabajadores según necesidad y desempeño. | Cada dos años  | Directores y DCH  |
| Muchos trabajadores que viven lejos del centro  |  | Lograr la funcionabilidad del Transporte obrero.Planificar el trasporte obrero atendiendo a los horarios de trabajo, ya sea de ida y regreso.  | Mensual | Directores |
| Falta de compromiso con la organización | Desmotivación y no reconocimiento de sus logros | Lograr un sistema de atención al hombre capaz de lograr mayor motivación y bienestar.Fomentar un ambiente de apoyo, flexibilidad en el lugar de trabajo, reconocer los logros de los trabajadores, dar autonomía, crear programas de aprendizaje y desarrollo, programar actividades fuera del trabajo. | Mensual | DCH y Sección Sindical |
| Aumento de las ofertas de trabajo tentativas |  | Establecer un método para logar proporcionarle un buen clima laboral, ofrecerle un salario justo, ofrecerle planes profesionales, reconocerle el trabajo bien hecho, hacerle sentir parte de un proyecto, ofrece incentivos y mejora de la calidad de vida. | Anual | Directores y DCH |
| Aspiraciones de los trabajadores a mayor autonomía |  | Establecer métodos de dirección participativos.Incentivar la toma de decisiones para que el trabajador se sienta dueño de su trabajo. Realizar fórum de ciencia y técnica donde los trabajadores expongan sus proyectos.  | Trimestral | Directores  |
| Incremento de sanciones en el centro  |  | Utilizar los canales de Comunicación e Información.Establecer métodos de control y cumplimiento de los reglamentos internos. Revisión mensual de los planes de trabajo por cada puesto, emitiendo informe de cumplimiento.  | Mensual  | DCH y Directores  |
| Malas condiciones de trabajo |  | Realizar proyectos de mantenimiento para el mejoramiento de las condiciones de trabajo en las diferentes áreas.Destinar un mayor presupuesto para estas labores. Hacer cumplir los reglamentos de seguridad y salud del trabajador.  | Anual  | Directores  |
| Aumento de trabajadores fallecidos  |  | Realizar las acciones de reclutamiento previstas para una nueva incorporación al centro.  | Diaria  | DCH |

**5. Conclusiones**

1. A través del diagnóstico realizado en la organización, apoyado en técnicas como la encuesta, entrevistas, revisión documental, diagrama causa-efecto, diagrama de Pareto entre otras, permitió identificar y darle prioridad a las principales deficiencias que están incidiendo en la fluctuación laboral como el proceso de selección y reclutamiento obsoleto, no existe una descripción detallada del proceso de selección y reclutamiento, la falta de Gestión en el proceso de selección y reclutamiento, baja remuneración salarial, entre otras.
2. El plan de acción diseñado abarcó veinticuatro deficiencias claves en la organización que van dirigidos a dar solución a deficiencias detectadas a través del diagnóstico y lograr elevar la motivación, el sentido de pertenencia en la empresa y con ello la elevación de la productividad y el cumplimiento de los cronogramas, por lo que permite plantearse que el problema de investigación definido ha sido concluido en el marco del presente trabajo.

**6. Referencias bibliográficas**

1. Batista &Ros, 1996; consultado en Delgado Hdez, 2000.
2. Beer, M. et al. (1992). Gestión de Recursos Humanos. Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, Madrid.
3. Castellanos Cruz, Rodeloy. (2006) Retener el capital humano [online], disponible desde: Acceso 24 de marzo 2008.
4. Chiavenato, I. (1988). Administración de Recursos Humanos. Editorial Mc Graw Hill Interamericana, México.
5. Chiavenato, I. (1990). Administración de Recursos Humanos. Editorial Atlas, México.
6. Costa Hernández, H. A. (2007). La fluctuación laboral en los procesos claves de la empresa eléctrica de Matanzas. Available: http://www.monografias.com/trabajos86/fluctuacion-laboralprocesosclaves/fluctuacion-laboral-procesos-claves.Shtml.
7. Cuesta Santos, A. (19(MarcadorDePosición1)97). Tecnología de GRH. Cuba.
8. Cuesta Santos, A. (2005) Tecnología de Gestión de Recursos Humanos. La Habana, Editorial Academia.
9. Duran Latourt, C. M. (2005) Análisis de la fluctuación laboral en el Hospital Clínico Quirúrgico “Lucia Iñiguez Landín”. maestría.
10. Ferris, GR, SD Rosen, DT Barnum. 1995. Handbook of Human Resources. Cambridge, Massachussetts: Blackwell.
11. 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, Nº 165, 2012.
12. http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/cu/2012/.
13. Hernández Villa, Margarita; Mérida Mingarro, Ángela; Ávila Leyva, Nilsa. Rotación de Personal [on line]. Disponible desde: [Acceso 22 de septiembre 2008].
14. Hirschfeld, K. 2006. Retención y fluctuación: Retener empleados – Perder empleados.
15. Instituto de Estudios e Investigación del Trabajo, 2000, http://www.ieit.cu.
16. Jardillier,1991; consultado en Delgado Hdez, 2000.
17. La minería en los países en desarrollo 2015 http://www.ecured.cu.
18. Morales Cartaya, A. (2006). Gestión Integral de los Recursos Humanos. Tesis en opción del grado científico Doctor en ciencias Técnicas. La Habana.
19. NC 3000:2007 Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano- Vocabulario.
20. NC 3001:2007 Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano- Requisitos.
21. NC 3002:2007 Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano- Implementación.
22. Robbins, S. (1999). Comportamiento Organizacional, México, Prentice.
23. Sotolongo Sánchez, M. (2003-2004) Sistema de Gestión e los Recursos Humanos en a Organización Económica Estatal de Comercio-Gastronomía y Servicios de Santa Clara. Informe de Investigación Terminada. Santa Clara, Departamento de Ingeniería Industrial, UCLV.
24. TMCIT-R-2001-07-0128-35-ES.Doc.Organización Internacional del Trabajo, Programa de Actividades Sectoriales, Informe para el debate de la Reunión tripartita sobre la industria de la construcción en el siglo XXI: su imagen, perspectivas de empleo y necesidades en materia de calificaciones, Ginebra, Suiza,20.