



La fluctuación laboral en la Empresa Constructora de Holguín

The labor fluctuation in Holguín's Construction Firm

*“Isbel Roxana Vázquez Hidalgo”¹ **

“Nilsa Susana Ávila Leyva”²

Resumen

La fluctuación laboral en los momentos actuales, es uno de los problemas que frecuentemente se presenta en las organizaciones, puede ser ocasionado por las insuficiencias de la gestión de recursos humanos, como por las expectativas y necesidades de los propios trabajadores, afectando la productividad, cultura y marca empleadora. El presente artículo aborda las particularidades y vigencia de la rotación del personal en el contexto actual del sector empresarial cubano, en particular de una empresa constructora de obras sociales para los sectores de la educación, salud y vivienda fundamentalmente. La importancia del estudio realizado radica en las implicaciones que tiene en el proceso constructivo y la satisfacción de las necesidades sociales. Se definió como objetivo identificar las causas que generan la fluctuación laboral en la Empresa Constructora de Holguín y diseñar estrategias dirigidas a su disminución. Se utilizó un sistema de métodos y procedimientos, del nivel teórico el histórico-lógico, análisis-síntesis, hipotético-deductivo, inducción-deducción, sistémico-estructural y análisis documental y del nivel empíricos las entrevistas, las encuestas, criterios de expertos y estadísticos-matemáticos. Se identificaron como principales causas mejores ofertas de trabajo, inconformidad con los salarios y estimulación, así como la selección del personal. El resultado del diagnóstico arrojó una situación interna y externa desfavorable, que recomienda implementar estrategias de supervivencia.

Abstract

Labor fluctuation at present is one of the problems that frequently occur in organizations, it can be caused by the deficiencies of human resource management, as well as by the expectations and needs of the workers themselves, affecting productivity, culture, and employer brand. This article addresses the particularities and validity of staff turnover in the current context of the Cuban business sector, in particular of a construction company of social works for the education, health, and housing sectors fundamentally. The importance of the study carried out lies in the implications it has on the construction process and the satisfaction of social needs. The objective was defined to identify the causes that generate labor fluctuation in the Construction Firm of Holguín and to design strategies aimed at reducing it. A system of methods and procedures was used, from the theoretical level, the historical-logical, analysis-synthesis, hypothetical-deductive, induction-deduction, systemic-structural, and documentary analysis and from the empirical level the interviews, surveys, expert criteria, and statistics -mathematicians. Better job offers, dissatisfaction with salaries and stimulation, as well as personnel selection were identified as the main causes. The result of the diagnosis showed an unfavorable internal and external situation, which recommends implementing survival strategies.

Palabras clave/Keywords

Fluctuación laboral; motivación; satisfacción; clima; conflicto/Labor fluctuation; motivation; satisfaction; climate; conflict

*Dirección para correspondencia: isbel@uho.edu.cu

Artículo recibido el 15 - 10 - 2020 Artículo aceptado el 21 - 03 - 2021 Artículo publicado el 30 - 04 - 2021

Conflicto de intereses no declarado.

Fundada 2016 Unidad de Cooperación Universitaria de la Universidad Técnica de Manabí, Ecuador.

¹ Universidad de Holguín, Estudiante de la Maestría en Contabilidad Gerencial, Facultad de Ciencias Empresariales y Administración, Profesora Instructora del departamento docente de Economía, Holguín, Cuba, isbel@uho.edu.cu, +5358825052, <https://orcid.org/0000-0001-8875-6870>

² Universidad de Holguín, Máster en Dirección, Facultad de Ciencias Empresariales y Administración, Profesora Asistente del departamento docente de Economía, Holguín, Cuba, nal@uho.edu.cu, +5355053936, <https://orcid.org/0000-0001-6812-6847>

1. Introducción

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. Sin embargo, 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.

Las autoras consideran que es un desafío para cualquier entidad conocer el grado de motivación y de satisfacción de las personas vinculadas a la propia empresa, y de esta forma, garantizar el nivel de estabilidad de la fuerza de trabajo y el compromiso de los trabajadores con la organización a la cual pertenecen.

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.

Al revisar la literatura científica acerca del tema resaltan los criterios de García (1985); Chiavenato (1990); Arias (1990); Duran (2005); Porto y Marino (2014) y Pérez (2016). Estos autores abordan aspectos a tener en cuenta a la hora de realizar un análisis sobre la inestabilidad de la fuerza de trabajo en las organizaciones.

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 (Duran, 2005).

La inestabilidad de la fuerza de trabajo es la relación que se establece entre las entradas y salidas de personas a la organización, de manera voluntaria o involuntaria. Incluye la rotación de los puestos de trabajo. Para Chiavenato (1990):

...el término rotación de recursos humanos se usa para definir la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente; es decir, el intercambio de personas entre la organización y el ambiente es definido por el volumen de personas que ingresan y salen de la organización.

Según Arias (1990) la rotación no es más que el ingreso y el egreso de personas en la organización (p-410).

Almeda (2017) clasifica la fluctuación laboral en voluntaria e involuntaria. La primera se refiere cuando el trabajador renuncia a su puesto de trabajo, y entre las causas que influyen en esa determinación se encuentran un conflicto con un superior o haber conseguido empleo en otra empresa. La segunda se realiza sin que se cuente con el deseo del empleado, pueden ser por una medida disciplinaria o por un inadecuado desempeño de su trabajo.

Además, la clasifica en real y potencial, en el primer caso es la salida consumada ante la cual no se puede tomar ninguna medida y se toman para su medición los registros de personal que existen en las organizaciones. En el segundo no es más, que el deseo latente del trabajador de abandonar su centro de trabajo en un momento dado.

Las salidas de personal de una organización pueden ser por numerosas causas, según García (1985), se pueden agrupar de la forma siguiente:

- Bajas biológicas o inevitables: son aquellas salidas relacionadas con el término de la vida laboral de las personas; se refiere a las bajas que se producen en la empresa por motivos de muerte, jubilación e incapacidad para el trabajo.
- Bajas socialmente necesarias: en esta categoría se encierran aquellas bajas que se mueven principalmente por razones de necesidades sociales y sobre las cuales la empresa no puede o no debe ejercer influencia para su disminución. Es cuando se le debe dar baja a un empleado por haber cometido un acto ilegal como fraude, robo, etcétera.
- Bajas por motivos personales: son aquellas bajas promovidas por voluntad del trabajador y causadas por la incidencia de factores propios de su vida personal.
- Bajas por motivos laborales: aquí están comprendidas las bajas que son promovidas por los propios trabajadores, pero por razones como motivos salariales, afectación de las condiciones ambientales anormales, inconveniencia de los horarios de trabajo, inconformidad con los métodos de dirección, lejanía del centro de trabajo, laborar en tareas no acordes con la calificación poseída o con los intereses profesionales u otras similares.
- Bajas por decisión de la empresa: comprende las bajas en las cuales la decisión es tomada por la empresa y no por el trabajador, y tiende a concedérsele un carácter positivo o favorable para el trabajo de la empresa. Estas bajas por motivo de despido ocurren por indisciplina, ruptura de contrato por ineptitud o falta de idoneidad para el puesto, separaciones por racionalización o reorganización, o vencimiento del plazo de contrato.

1.1. Causas y efectos de la fluctuación laboral

En los momentos actuales existen diversos factores que influyen en el desinterés y en la pérdida del sentido de pertenencia de los trabajadores, hacia la empresa donde trabajan, incentivándolos a marcharse de manera definitiva.

Según Almeda (2017) un mal clima laboral, la remuneración, el crecimiento personal, la motivación y la mala supervisión del trabajo se encuentran entre los principales motivos, por los que un trabajador desearía marcharse de la organización. Es imprescindible tener en cuenta que para muchos empleados la empresa en que trabaja es considerada como su segunda casa, por lo que debe existir un ambiente agradable y una armonía entre el equipo de trabajo.

Efectos de la fluctuación laboral

La fluctuación laboral como todo proceso en cualquier organización posee un límite determinado, según García (1985) oscila entre 5 a 7 %. En aquellas entidades que su porcentaje sea mayor, genera consecuencias negativas.

Almeda (2017) expone que entre sus efectos se destacan los cambios en la productividad y los equipos, los costos asociados, la imagen de la empresa comercial y su marca empleadora. Es importante señalar que para encontrar un buen candidato es necesario un proceso de selección que puede durar varios días o semanas, lo que conlleva a que baje el rendimiento en la entidad. Por otra parte, surge una mala presión para posibles aspirantes que pueden ser idóneos para el puesto de trabajo.

Desventajas y ventajas de las altas tasas de fluctuación

Las altas tasas de fluctuación laboral generan insatisfacción y desmotivación entre los trabajadores, e influyen en el criterio de los posibles candidatos. También contribuyen a un mayor gasto de tiempo y de trabajo. Los empleados se sentirán frustrados en lo que realizan, por los constantes cambios.

Para las empresas la capacitación de los nuevos trabajadores les consume tiempo y mucho dinero. Un empleado recién contratado necesita tiempo para ser eficiente y si es contratado por primera vez, tiene que aprender cada una de sus tareas y su nivel de productividad no será igual al de un empleado que tiene experiencia; por lo general los nuevos empleados son propensos a cometer errores.

Los cambios constantes en la plantilla de trabajo debilita el trabajo en equipo, por lo general el proceso de adaptación y aceptación del equipo con el nuevo trabajador no es todo lo rápido que la empresa necesita, se necesita tiempo para generar cierto nivel de confianza y empatía.

Pérez (2016) expone que:

... a pesar de que la rotación del talento humano tiene ciertas ventajas para una organización como contar con personal más joven que aporte nuevas ideas, y competente, procedimientos de innovación, y genere cambios positivos en la organización, los cambios excesivos pueden generar problemas como mala reputación de la organización, mayor gasto en nóminas, inestabilidad, incertidumbre e inseguridad para los trabajadores.

Al respecto Porto y Merino (2014) afirman que “la rotación del personal resulta positiva cuando se produce para adquirir personal más capacitado, la inversión de dinero y de tiempo se justifica por los resultados que puede alcanzar la entidad en cuestión”. El trabajador puede lograr una mayor satisfacción y desarrollo personal, vinculado a las nuevas condiciones de trabajo y vidas obtenidas con su movimiento.

1.2. Variables de comportamiento organizacional que inciden en la fluctuación laboral

A nivel internacional las empresas para su desarrollo y progreso en el mercado deben planificarse, organizarse, dirigirse y actuar, para mantener controlado el comportamiento general de la organización; de tal forma se puede asegurar la relación funcional interna de la empresa.

Muchos autores definen el comportamiento organizacional. Entre ellos Dubrin (2004) afirma que “es el estudio del comportamiento humano en el lugar de trabajo, la interacción entre las personas y la organización”. Para Hellriegel y Slocum (2009) es el “estudio de individuos y grupos en el contexto de una organización y el estudio de los procesos y prácticas internas que influyen en la efectividad de los individuos, los equipos y la organización”. Chiavenato (2009) por su parte dice que “el Comportamiento Organizacional retrata la continua interacción y la influencia recíproca entre las personas y las organizaciones... Es una disciplina académica que surgió como un conjunto interdisciplinario de conocimientos para estudiar el comportamiento humano en las organizaciones”.

Sobre los objetivos y metas del comportamiento organizacional, Amorós (2007) en su libro *Comportamiento Organizacional en busca del Desarrollo de Ventajas Competitivas* indica que son:

- Describir sistemáticamente cómo se comportan las personas en condiciones distintas.
- Predecir el comportamiento futuro de los empleados.

- Controlar al menos parcialmente las actividades humanas en el trabajo.
- Comprender por qué las personas se comportan como lo hacen.

Con el primer objetivo “describir” al lograrlo permite que los administradores se comuniquen con un lenguaje común respecto del comportamiento humano en el trabajo. Con el segundo objetivo “comprender” entienden las razones del porqué de su comportamiento y pueden entre otros lograr explicaciones, mejorar métodos.

El tercer objetivo “predecir”, es consecuencia del primero y el segundo, ya que, al describir y comprender, los gerentes, directivos y administradores, conocerán al personal, sus habilidades, relaciones intergrupales, tendrían la capacidad de predecir cuáles empleados son dedicados y productivos, y cuáles se caracterizarán por ausentismo, retardos u otra conducta perturbadora en determinado momento (de modo que sea posible emprender acciones preventivas).

Con el objetivo “controlar”, los supervisores, gerentes, y administradores, al ser responsables de los resultados de rendimiento, les interesa de manera vital tener efectos en el comportamiento, el desarrollo de habilidades, el trabajo de equipo, coordinación de esfuerzos y la productividad de los empleados. Necesitan mejorar los resultados mediante sus acciones y las de sus trabajadores, y el comportamiento organizacional puede ayudar a lograr dicho propósito.

Algunas variables independientes del comportamiento organizacional como la motivación, satisfacción, clima y conflicto laboral inciden en la variable dependiente fluctuación laboral.

La motivación laboral es considerada un factor esencial en el surgimiento de la rotación del personal en dichas organizaciones y se define como la capacidad que tienen las empresas y organizaciones para mantener el estímulo positivo de sus empleados en relación a todas las actividades que realizan para llevar a cabo los objetos de la misma, es decir, en relación al trabajo.

Dentro de las teorías motivacionales más conocidas se encuentra la de Abraham Maslow y Clayton Alderfer. En la primera se formula una jerarquía de necesidades humanas y se defiende que conforme se satisfacen las necesidades más básicas (parte inferior de la pirámide), los seres humanos desarrollan necesidades y deseos más elevados (parte superior de la pirámide). Propone cinco categorías: fisiológicas, seguridad, afiliación, reconocimiento y autorrealización. Mientras que la segunda agrupa las necesidades en tres categorías de existencia, relación y crecimiento (Araya y Pedreros, 2013; Masacon, López y Lára, 2017).

La satisfacción laboral es el nivel de conformidad del trabajador respecto a su entorno y condiciones de trabajo. Entre los elementos que influyen de manera positiva sobre ella se encuentran la selección y contratación del personal, crear lazos con los trabajadores, contar con un sistema de incentivos, promover el trabajo en equipo, la formación adecuada y crear espacios de descanso y desconexión. Sin dejar de mencionar que los bajos salarios, la mala relación con los compañeros o jefes, las escasas o nulas posibilidades de promoción y las malas condiciones laborales son factores que crean insatisfacción del personal, y con ello incentivan a la rotación hacia mejores ofertas de trabajo.

Robbins (1999) expone que la satisfacción es la diferencia de la cantidad de recompensas que reciben los trabajadores y la cantidad que piensan debían recibir, es más una actitud que un comportamiento. Entre los factores más importantes que hacen que un trabajador se sienta satisfecho se encuentran; trabajos interesantes, recompensas



justas y equitativas, condiciones laborales adecuadas y buenos compañeros de trabajo.

El clima laboral, Forehand y Von Gilmer (1964) lo denominan como un conjunto de características que describen a una organización y que las distinguen de otras organizaciones. Son relativamente perdurables a lo largo del tiempo e influyen en el comportamiento de las personas en la entidad.

Entre las ventajas que proporciona un buen clima laboral en las organizaciones se hallan: mayor productividad, formación de líderes, identidad corporativa, comunicación adecuada y la resolución de conflictos. Dentro de las consecuencias personales más repetidas entre personas que sufren un mal clima laboral se pueden mencionar: la falta de adaptación, alta rotación de personal, frecuente ausentismo, escaso nivel de innovación, baja productividad, fraudes, robos, sabotajes, lentitud en el cumplimiento de objetivos, impuntualidad, actitudes personales y laborales negativas y conductas cuestionables.

De manera que el conflicto laboral es la imposibilidad de que dos posturas consigan sus objetivos de forma simultánea, porque son opuestas o porque persiguen lo mismo a la vez. Sus características principales son: este es inevitable, es algo normal y asociado a la propia vida de las personas; es potencialmente peligroso, ya que puede desembocar en graves problemas, y pueden ser necesarios, ya que pueden favorecer el crecimiento de personas y organizaciones.

Las consecuencias del conflicto laboral según Ventura (s.f.) pueden ser positivas: estimula al trabajador, se fortalecen los sentimientos de identidad, se despierta la atención ante los problemas y se pone a prueba las estructuras dentro de la empresa, o negativas: se presentan sentimientos de frustración, hostilidad y ansiedad. Además, existe la presión grupal y el desvío de las energías productivas, bloqueo de las iniciativas, tensiones circulares y fricción entre las relaciones interpersonales.

Estudios realizados sobre comportamiento organizacional demuestran que en los últimos años se ha incrementado la inestabilidad del personal, principalmente en las empresas estatales como consecuencia del incremento acelerado del sector no estatal. El sector de la construcción se encuentra entre los más perjudicados, en cuanto a las competencias laborales, la productividad del trabajo y la eficiencia de los recursos humanos, materiales y financieros de la organización.

La Empresa Constructora de Holguín, Cuba se encuentra entre las entidades que experimenta una tendencia al incremento de la inestabilidad laboral en los últimos años, con afectaciones considerables en el proceso constructivo de obras sociales que responde a programas de educación, salud, vivienda y turismo; prioridades del estado cubano que responden a la satisfacción de las necesidades sociales e impulsan el desarrollo económico de la nación.

Los aspectos analizados constituyeron los antecedentes de esta investigación y motivaron la necesidad de estudiar las causas que afectan a esta organización en materia de fluctuación laboral para poder trazar las estrategias adecuadas que solucionen la dificultad existente. El periodo seleccionado para el estudio fue los años 2016 y 2017.

2. Materiales y métodos

En la realización del proceso investigativo se utilizaron los métodos del nivel teórico sustentados en técnicas y herramientas tales como histórico-lógico: para el análisis de las tendencias históricas de la

fluctuación laboral, así como sus principales indicadores y particularidades.

El análisis-síntesis se empleó en el estudio de la información obtenida de la bibliografía y documentos científicos acerca de la fluctuación laboral, con el propósito de inferir a conclusiones y diseñar estrategias.

El método hipotético-deductivo se utilizó en la elaboración y verificación de la hipótesis, así como para arribar a conclusiones, según el sistema de conocimientos adquirido y el inductivo-deductivo para la realización de un estudio sobre las variables, a partir de la aplicación de encuestas a los trabajadores y de ahí diseñar estrategias para la erradicación de la problemática encontrada en la empresa.

La revisión documental: permitió analizar las causas que favorecen la fluctuación laboral, a partir de los resultados de estudios precedentes y diagnosticar su estado actual.

Del nivel empírico para la recolección y procesamiento de los datos, así como para validar la hipótesis se utilizaron entrevistas no estructuradas a directivos y trabajadores de la organización: para realizar el diagnóstico inicial. Las encuestas permitieron conocer la situación de las variables independientes (satisfacción, motivación, clima y conflicto laboral), que favorecen la fluctuación laboral como variable dependiente.

El Método Delphi se utilizó para la determinación de la competencia de los expertos. El criterio de los especialistas: permitió confeccionar el diagrama de ishikawa. Se utilizaron métodos estadísticos-matemáticos para realizar el procesamiento y estudio de la información adquirida durante la investigación, así como para la elaboración de la matriz de factores internos (MEFI), la matriz de factores externos (MEFE) y la matriz DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas, Oportunidades), y de tablas estadísticas, también para el cálculo del coeficiente de concordancia a partir del procesamiento de la matriz de juicio, el cálculo de la muestra y el procesamiento de los resultados de las encuestas mediante el paquete estadístico.

La población la conformaron 167 personas de todas áreas y brigadas constituidas en la empresa y la muestra seleccionada para el estudio fue de 67 trabajadores, distribuidos entre el personal directo a la producción.

Luego de la revisión de la literatura especializada y otras fuentes, se selecciona para el presente trabajo la aplicación del procedimiento de Hernández, Avila y Mérida (2008), por su aplicación en distintas empresas de la localidad y sus aportes al desarrollo del territorio con estrategias factibles y eficaces.

El procedimiento seleccionado incluye criterios de expertos, indicadores, encuestas, entrevistas y herramientas matriciales, y proporciona la información necesaria para formular estrategias a partir de las fortalezas y oportunidades de la organización. Este se basa en la determinación de las principales causas que provocan en la fluctuación real y potencial, además realiza un análisis del comportamiento de las variables independientes que inciden en la inestabilidad del personal y concluye con la formulación de estrategias en correspondencia con la situación interna y externa de la gestión de los recursos humanos, lo que permitió cumplir con el objetivo propuesto.

2.1 Procedimiento para analizar la fluctuación laboral en una organización

El procedimiento utilizado en esta investigación fue diseñado en el año 2008 por la profesora MSc.Margarita Hernández Vila en su tesis de la Maestría en Dirección, con la colaboración de las profesoras MSc. Nilsa Susana Avila Leyva y MSc. Angela Mérida Mingarro, del departamento docente de Economía de la Universidad de Holguín, Cuba. Las principales ventajas del mismo son su flexibilidad ya que permite adaptarlo a las particularidades de cada organización, además ser sencillo, rápido y de fácil comprensión. Cuenta con 10 pasos distribuidos entre las 4 etapas, que se observan en la figura 1.

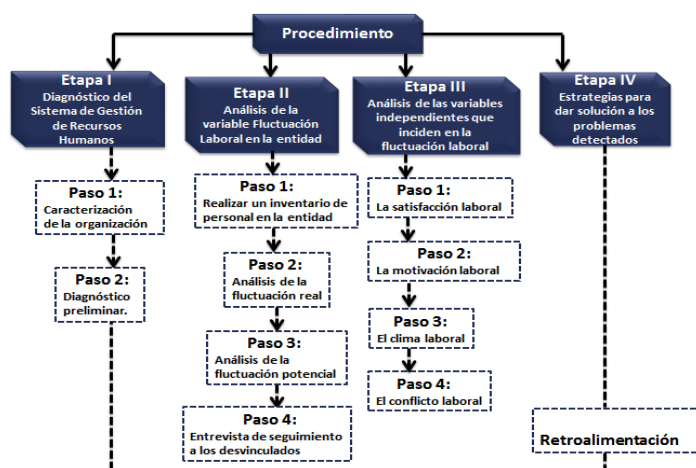


Figura 1. Procedimiento para el análisis de la fluctuación laboral.

Fuente: Hernández, Avila y Mérida (2008).

Etapa I: Diagnóstico del sistema de gestión de recursos humanos

Paso 1. Caracterización de la organización. Incluye los siguientes aspectos (nombre de la organización, reseña histórica, subordinación, localización, clasificación, objeto social, cartera de productos o servicios, estructura organizativa, principales clientes, proveedores, competidores, además de los indicadores de salario).

Paso 2. Diagnóstico preliminar. Este se le realiza al sistema de gestión de recursos humanos para determinar los principales problemas que presenta la organización. Se utilizan los criterios dados por los expertos seleccionados, se define si la fluctuación laboral constituye uno de los problemas y se delimitan las causas que la generan.

Etapa II: Análisis de la variable fluctuación laboral en la entidad

Paso 1. Realizar un inventario de personal en la entidad. Este inventario de personal constituye una herramienta básica para la gestión de los recursos humanos, y sirve de base para la toma de decisiones. Debe incluir los siguientes aspectos (cantidad de trabajadores que componen la plantilla y su cumplimiento, cantidad de trabajadores por categoría ocupacional, distribución de la plantilla por sexo, nivel cultural, composición por edad, antigüedad, grado de implicación del personal en el proceso de producción o servicios y porcentaje de profesionales en los distintos departamentos e índice de jerarquización).

Paso 2. Análisis de la fluctuación real. Después de obtener esta información se cuantificará el comportamiento de las bajas en un período seleccionado y se clasificarán atendiendo a los criterios

establecidos. Luego de analizar las causas que inciden en la fluctuación real se realizará el cálculo de los indicadores siguientes:

$$\text{Índice de Fluctuación General (IFG)} = [S/(P+A)]*100 \quad [1]$$

Donde:

S: Salidas

P: Promedio de trabajadores

A: Número de altas ocurridas en el período

$$\text{Índice de Fluctuación Particular (ifki)} = Si/TS*100 \quad [2]$$

Donde:

Si: Salidas por la causa i

TS: Total de salidas

$$\text{Índice de Fluctuación Verdadero (IFV)} = BML + BMP/P*100 \quad [3]$$

Donde:

BML: Bajas por motivos laborales

BMP: Bajas por motivos personales

P: Promedio de trabajadores

Coefficiente de rotación de los puestos de trabajo

$$K_{rpti} = \frac{Bpt}{P} * 100 \quad [4]$$

Donde:

Bpt: Número de bajas ocurridas en el puesto de trabajo en un período

P: Promedio de trabajadores

Paso 3. Análisis de la fluctuación potencial. Se realiza un análisis de las posibles causas que pueden provocar la fluctuación potencial en la organización, determinadas mediante la aplicación de una encuesta a la muestra seleccionada, y se establecerá una comparación con las que aparecen en los registros de personal. Después de procesada la información se pasará a calcular y analizar los indicadores de fluctuación potencial mediante las siguientes expresiones:

$$\text{Índice de Fluctuación Potencial General (Ifpg)} = FP/P*100 \quad [5]$$

Donde:

FP: Fluctuantes potenciales

P: Promedio de trabajadores

$$\text{Índice de Fluctuación Potencial Particular (Ifpki)} = FPi/P*100 \quad [6]$$

Donde:

FPi: Fluctuantes potenciales por la causa i

P: Promedio de trabajadores

$$\text{Coeficiente de Fluctuación Potencial (kfpki)} = FPi/TE*100 \quad [7]$$

Donde:

FPi: Fluctuantes potenciales por la causa i

TE: total de encuestados



Paso 4. Entrevista de seguimiento a los desvinculados. Consiste en realizar una entrevista a una muestra representativa de los extrabajadores de la entidad en el período analizado. Es imprescindible su realización cuando existen discrepancias entre las causas de las bajas, reflejadas en los registros de personal y los motivos planteados por los trabajadores en las encuestas de fluctuación potencial realizadas, pues una vez fuera de la entidad, los trabajadores responderán cuál fue el verdadero motivo que ocasionó su baja debido a que ya no se sienten comprometidos con esta.

Efectos de la fluctuación laboral. Para analizar los efectos que provoca la excesiva fluctuación, se seleccionan las variables afectadas según sea la correlación con la variable dependiente y la información con que cuente la entidad para su cálculo, en este caso se escogieron el índice de aprovechamiento de la jornada laboral y de utilización del fondo de tiempo, y los índices de ausencias y ausentismo, que se determinan por las expresiones siguientes:

$$\text{Índice de aprovechamiento de la jornada laboral} = (FU/FC) * 100 \quad [8]$$

Donde:

FU: Fondo de tiempo utilizado
FC: Fondo de tiempo calendario

$$\text{Índice de utilización del fondo de tiempo} = (FU/FM) * 100 \quad [9]$$

Donde:

FU: Fondo de tiempo utilizado
FM: Fondo de tiempo máximo utilizable

$$\text{Índice de ausencias} = (FNU/FM) * 100 \quad [10]$$

Donde:

FNU: Fondo de tiempo no utilizado
FM: Fondo de tiempo máximo utilizable

$$\text{Índice de ausentismo} = (\text{Enfermedad} + \text{Autorizaciones Administrativas} + \text{Ausencias Injustificadas}) / FM * 100 \quad [11]$$

Etapa III: Análisis de las variables independientes que inciden en la fluctuación laboral

En esta etapa se estudian algunas variables independientes que ejercen una marcada influencia en los niveles de fluctuación alcanzados por la organización, tales como satisfacción, motivación, clima y conflicto laboral.

Con el objetivo de analizar su comportamiento se aplican encuestas que permite recoger suficiente información, acerca del nivel de motivación y satisfacción que presenta el personal, de la situación del clima y de conflictos laborales, para lo cual se calcula el tamaño de la muestra, mediante la siguiente fórmula:

$$n = \frac{4p * q * N}{d^2 (N - 1) + 4p * q} \quad [12]$$

Donde:

n: tamaño de la muestra
N: tamaño de la población
D: error máximo permisible

La fluctuación laboral en la Empresa Constructora de Holguín
Vázquez Hidalgo, Ávila Leyva

p: probabilidad de éxito

q: (1-p)

α: nivel de confianza

Z al cuadrado: distribución normal

Etapa IV: Estrategias para la solución de los problemas detectados

Esta etapa permite la retroalimentación del sistema y la formulación de estrategias para dar solución a los problemas detectados, para lo cual se recomienda:

- Formular o revisar la misión y visión de la gestión de los recursos humanos de la organización.
- Realizar el diagnóstico estratégico interno y externo.
- Formular las estrategias a través del uso de herramientas matriciales.

3. Resultados

3.1 La fluctuación laboral en la Empresa Constructora de la provincia Holguín

Se realizó un diagnóstico con el objetivo de identificar las causas que generan la fluctuación laboral en la Empresa Constructora de Holguín y diseñar estrategias dirigidas a su disminución. Para su realización se seleccionó un grupo de expertos a partir del método Delphi, a los cuales se les aplicó una encuesta y se valoró sus criterios como técnica para llegar a consenso, para jerarquizar las causas, que se muestran en la figura 2 en el diagrama de Ishikawa.

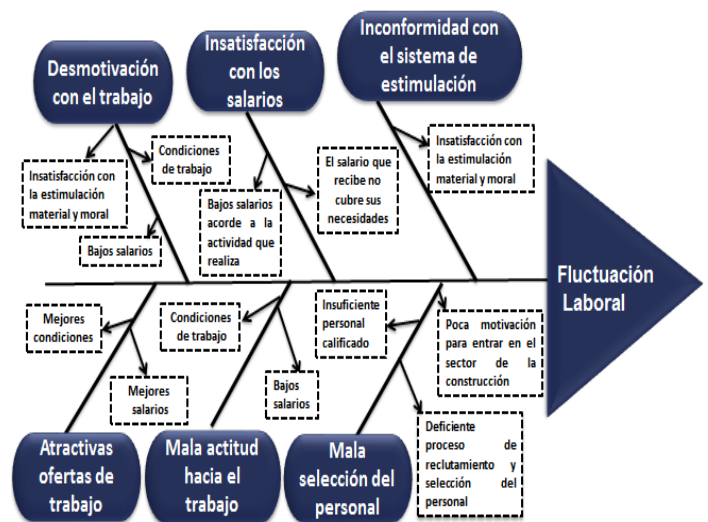


Figura 2. Diagrama causa-efecto.
Fuente: Ishikawa (1943).

En la valoración del inventario de personal se aprecia falta de completamiento de la plantilla, predominio de la categoría de obrero, del personal directo, del sexo masculino, bajo nivel cultural, poca experiencia, envejecimiento del personal, un índice de jerarquización favorable y bajo porcentaje de profesionales.

Fluctuación real. Para determinar el nivel de rotación de la fuerza de trabajo es preciso conocer los valores de la fluctuación real, teniendo en cuenta el comportamiento de las bajas en el período seleccionado,

donde se incluye los años 2016-2017, para ello se utilizaron los registros del personal de la entidad, los que se muestran en la tabla 1:

Tabla 1.
Motivos de las bajas

Fluctuación laboral	Años			
	2016	%	2017	%
Motivos				
Inevitables o biológicas				
Muerte	3	4,41	1	0,57
Jubilación	2	2,94	6	3,45
Socialmente necesario				
Misión	1	1,47	1	0,57
Privación de libertad	1	1,47	-	
Personales				
Solicitud propia	3	4,41	38	21,84
Problemas personales	4	5,88	3	1,72
Deserción laboral	12	17,65	13	7,47
Laborales				
Mejora salarial	5	7,35	6	3,45
Mejores ofertas	17	25	34	19,54
Decisión de la empresa				
Separación definitiva	-		4	2,30
Ruptura de contrato	20	29,41	68	39,08
Total	68	100	174	100

Fuente: Elaboración propia a partir de la información del registro del personal.

Se observa que los motivos que más influyen en las bajas de la entidad en el año 2016 fueron los laborales, originados por ofertas de trabajo más atractivas. En el caso del año 2017 fueron por decisión de la empresa, principalmente por la ruptura de contrato por cierre de obra en los municipios de la provincia como se observa en la tabla 2.

Tabla 2.
Índices de fluctuación real

Índices	2016 (%)	2017 (%)
Índice de Fluctuación General (IFG)	21,79	47,28
Índice de Fluctuación Particular(IFKi)		
Motivos inevitables o biológicos	7,35	4,02
Socialmente necesario	2,94	0,57
Motivos personales	27,41	31,03
Motivos laborales	32,35	22,99
Decisión de la empresa	29,41	41,38
Índice de Fluctuación Verdadero (IFV)	26,62	61,44

Fuente:Elaboración propia a partir de la información del registro del personal de los años 2016 y 2017.

En el año 2016 la organización contó con 198 trabajadores y su índice de fluctuación fue de 21,79 %. En el año 2017 este índice creció en un 25,49 %, para un total de 197 trabajadores. Sin embargo, criterios de varios autores exponen que no existe un índice de fluctuación ideal, sino que este se origina y establece en cada empresa de acuerdo con su situación real.

Análisis de la motivación laboral. Para su análisis se tomaron en cuenta la teoría de Abraham Maslow y de Clayton Alderfer, donde 1 son las necesidades más insatisfechas y 5 las menos insatisfechas Se obtuvo un nivel de fiabilidad de 0,975 en el alfa de Cronbach. En la tabla 3 se recoge el orden de satisfacción de las necesidades según criterios de los encuestados(Araya y Pedreros, 2013; Masacon, López y Lára, 2017).

Tabla 3.
Resultados de la encuesta según la teoría de Maslow

Necesidades	Puntos	Orden de satisfacción
Fisiológicas	148	2
Seguridad	150	1
Afiliación	135	3
Estima	94	5
Autorrealización	97	4

Fuente: Elaboración propia partir de resultados de la encuesta.

Se observa que la teoría de Maslow no se cumple, ocupan el primer lugar las necesidades de seguridad considerándolas por los encuestados la de mayor motivación que las fisiológicas, predominan como las más insatisfechas las necesidades de primer orden que son las más motivantes. Con respecto a las necesidades secundarias, los encuestados las colocan en el siguiente orden afiliación, autorrealización y estima.

Según el criterio de los trabajadores encuestados, estos se sienten más motivados con las necesidades de existencia, seguidas por la de relación y luego las de crecimiento, por lo que se cumple la teoría de Alderfer. En la figura 3 aparece la jerarquía de las necesidades establecidas por Alderfer, obtenidas a partir de la información de las encuestas.

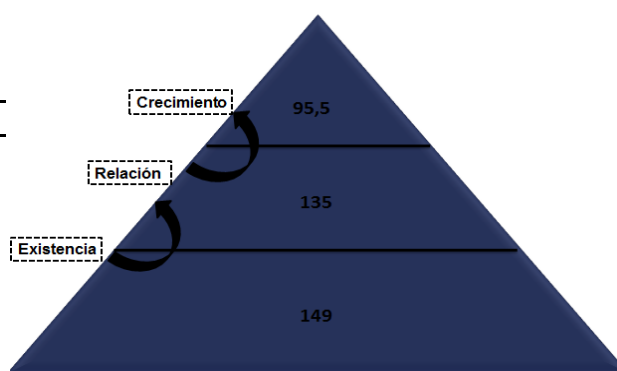


Figura 3. Resultados de la encuesta según la teoría de Alderfer.

Fuente: Elaboración propia a partir de resultados de la encuesta.

Coefficiente de rotación en los puestos de trabajo (Krpti). Para determinar los puestos de trabajo de mayor rotación es preciso conocer los valores de las bajas ocurridas en ese puesto de trabajo en el período seleccionado.

La entidad presenta un Krpti con valores significativos en ambos años analizados, por lo que se hace necesario que la dirección de la organización, se mantenga informada acerca de las personas que han

*La fluctuación laboral en la Empresa Constructora de Holguín
Vázquez Hidalgo, Ávila Leyva*



cambiado de puesto de trabajo, ya que en un tiempo se pueden convertir en fluctuantes potenciales. Teniendo en cuenta el criterio de los trabajadores, se conoció la insatisfacción con el salario que reciben, el sistema de estimulación empleado, la dirección de la organización, las condiciones de trabajo y la distribución de los recursos. En la figura 4 se muestran dichas bajas:

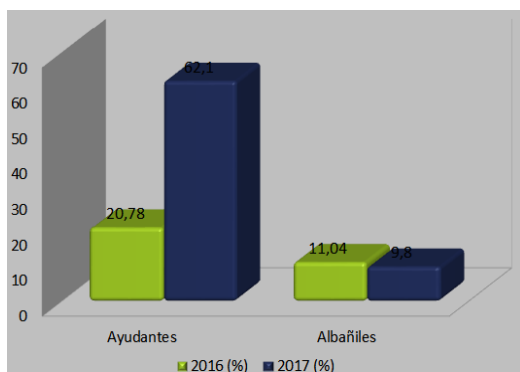


Figura 4. Comportamiento del coeficiente de rotación en los puestos de trabajo (K_{rpti}).

Fuente: Elaboración propia a partir de la información del registro del personal de los años 2016 y 2017.

Fluctuación potencial. Con el propósito de identificar las posibles causas que influyen en que los trabajadores deseen renunciar a la organización pero que aún no lo han hecho, se aplicó una encuesta, siendo indispensable el cálculo del tamaño de la muestra, que fue de 67 trabajadores. Además, se utilizó el software estadístico SPSS (Versión 21) para una mayor comprensión y confiabilidad de los resultados obtenidos, que arrojó un alfa de Cronbach de 0,972.

Del total de los encuestados 56 expusieron su deseo de renunciar a la organización representando el 88,06 %. De estos, 45 trabajadores se encuentran en el rango de más de 51 años, lo que es perjudicial para la empresa debido a que son los de mayor experiencia y de difícil reemplazo. En correspondencia con el análisis realizado se evidenció la tendencia de marcharse de la entidad fundamentalmente por motivos laborales. La tabla 4 que se muestra a continuación refleja el comportamiento de los índices de fluctuación potencial general, particular y el coeficiente de fluctuación potencial particular:

Tabla 4.
Índice de fluctuación potencial

Índices	%
Índice de Fluctuación Potencial General (IFPG)	15,69
Índice de Fluctuación Potencial Particular (IFPKi)	
Motivos personales	1,96
Motivos laborales	13,73
Coefficiente de Fluctuación Potencial Particular (KFPKi)	
Motivos personales	9,68
Motivos laborales	67,74

Fuente:Elaboración propia a partir de la información del registro del personal de los años 2016 y 2017.

La mayoría de las bajas son ocasionadas por motivos laborales, los aspectos que más influyen son el sistema de pago y la falta de

La fluctuación laboral en la Empresa Constructora de Holguín
 Vázquez Hidalgo, Ávila Leyva

estimulación. Las personas de mayor edad son los que más aspiran a marcharse, lo que trae consecuencias negativas, tales como la desmotivación del colectivo de trabajo, disminución de calidad y la productividad de las funciones que desempeñan, afecta la imagen de la propia empresa, aumenta el ausentismo y la impuntualidad.

Efectos de la fluctuación. Comportamiento de los índices de utilización del fondo de tiempo. La rotación del personal tiene efectos negativos para las organizaciones entre los que se encuentran el aprovechamiento de la jornada laboral y la utilización del fondo de tiempo, que se muestran en la figura 5.

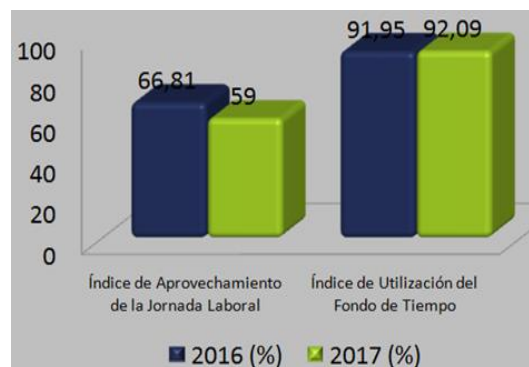


Figura 5. Comportamiento del índice de aprovechamiento de la jornada laboral y del fondo de tiempo.

Fuente:Elaboración propia a partir de la información del registro del personal de los años 2016 y 2017.

Índice de aprovechamiento de la jornada laboral. En ambos años el índice de aprovechamiento de la jornada laboral es bajo, al permanecer por debajo del parámetro establecido del 85 %, destacándose el año 2017 con un índice de 59 %, ocasionado principalmente, por el fondo no utilizado por 2624 hombres/días por enfermedad, 261 hombres/días por autorizaciones administrativas y 113 hombres/días por ausencias injustificadas.

Índice de utilización del fondo de tiempo. En los años analizados se consideró favorable el índice, con un 91,95 %, y un 92,09 %, respectivamente, debido a la disminución de 321 hombres/días perdidos por las autorizaciones administrativas, a pesar de que las ausencias por enfermedades aumentarían en 722 hombres/días.

El comportamiento de los índices de ausencia y el de ausentismo se afectan como consecuencia del incremento de la inestabilidad del personal, como se reflejan en la figura 6:

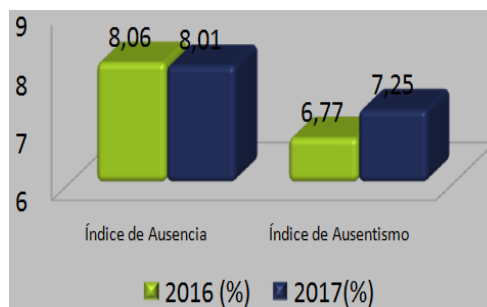


Figura 6. Comportamiento del índice de ausencia y ausentismo.

Fuente: Elaboración propia a partir de la información del registro del personal de los años 2016 y 2017.

Índice de ausencias. La organización en ambos años presentó un índice desfavorable, por encima del 8 %. Las causas que influyeron fueron las ausencias por enfermedad y autorizaciones administrativas, con 1902 y 582 hombres/días en el 2016, y 2624 y 261 hombres/días en el 2017.

Índice de ausentismo. En el año 2016 y el 2017 estuvo por encima de lo esperado con valores de 6,77 % y 7,25 % respectivamente. La causa que más incidió fue los 1902 y 2624 hombres/días por enfermedad, que representan el 4,53 % y 6,34 % del total del índice en cada año.

Análisis de las variables independientes de los niveles individual y grupal que influyen en la fluctuación laboral. Para analizar las variables independientes que inciden en el comportamiento organizacional (satisfacción, motivación, clima y conflicto laboral) se aplicó un conjunto de encuestas con el fin de determinar su nivel de influencia en la fluctuación laboral. Se calculó el tamaño de la muestra, que fue de 67 trabajadores y se utilizó el software estadístico SPSS (Versión 21) para la fiabilidad de las encuestas.

Análisis de la satisfacción laboral. Para determinar esta se aplicó una encuesta a la muestra seleccionada, fueron clasificadas las variables según el criterio de cada encuestado en mal (M), regular (R), bien (B) y excelente (E), como se refleja en la tabla 5:

Tabla 5.
Resultado de la encuesta sobre satisfacción laboral

Variables	Clasificación							
	M	%	R	%	B	%	E	%
Satisfacción	3	9,7	3	9,7	13	41,9	12	38,7
Motivación	12	38,7	5	16,1	8	25,8	6	19,4
Posibilidad	11	35,5	4	12,9	13	41,9	3	9,7
Contenido	12	38,7	7	22,6	7	22,6	5	16,1
Directivos	6	19,4	9	29	10	32,3	6	19,4
Relaciones	0	0	1	3,2	9	29	21	67,7
Salario	31	100	0	0	0	0	0	0
Remuneración	31	100	0	0	0	0	0	0
Criterio	8	25,8	14	45,2	8	25,8	1	3,2
Seguridad	5	16,1	5	16,1	9	29	12	38,7
Comunicación	0	0	10	32,3	8	25,8	13	41,9

Fuente: Elaboración propia a partir de resultados de la encuesta.

Al introducir los datos obtenidos en el software SPSS se alcanzó un 0,987 de fiabilidad en el alfa de Cronbach. Se observa falta de motivación hacia el trabajo y que su contenido no le permite variar de actividad; así como existencia de insatisfacción en los trabajadores con respecto al salario que reciben, e inconformidad con la actividad que desempeñan. Los aspectos evaluación de sus directivos, y posibilidad de decidir de los trabajadores y de ser escuchados por la dirección obtuvieron la calificación de regular por lo que es necesario tener en cuenta cada criterio de los empleados.

Análisis del clima laboral. Para su estudio se aplicó una encuesta, donde se agruparon las respuestas en dos subvariables (liderazgo y reciprocidad). El software SPSS arrojó un nivel de fiabilidad de 0,991 en el alfa de Cronbach.

Subvariable liderazgo. El liderazgo se considera efectivo pues el jefe se preocupa porque sus trabajadores entiendan el trabajo y que

aporten ideas para mejorarlo, también se interesa por resolver los problemas que surgen.

Subvariable reciprocidad. Fue evaluada de bien, debido a las oportunidades de capacitación que ofrece a los trabajadores, y el desempeño de las funciones en cada puesto de trabajo. Sin embargo, la estimulación ha sido el único aspecto que obtuvo la calificación de mal, ocasionada principalmente por el sistema de estimulación aplicado.

Al valorar los resultados de cada subvariable se arribó a la conclusión de que la organización posee un buen clima laboral.

Análisis del conflicto laboral. Se aplicó una encuesta, donde se tuvieron en cuenta un conjunto de aspectos que pudieran ocasionarlo de forma intergrupala. El software SPSS arrojó un nivel de fiabilidad de 0,795 en el alfa de Cronbach.

Los resultados muestran que es necesario prestar atención por parte de los directivos al grado de motivación hacia el trabajo, su forma de dirigir, la manera en que se organiza la empresa, el sistema de estimulación empleado, la distribución de los recursos escasos, así como el salario que reciben los trabajadores.

3.2 Estrategias propuestas para disminuir los efectos de la fluctuación en la empresa

Con el objetivo de formular las estrategias que le permitan a la organización dar solución a los problemas detectados, se definió la misión y visión del Sistema de Gestión de Recursos Humanos.

Misión: "Garantizar la adquisición, funcionamiento y desarrollo de los recursos humanos, para llevar a cabo un correcto desempeño y lograr conseguir los objetivos acordes con la misión y la visión de la organización"

Visión: "Somos líderes en la integración de técnicas de gestión del personal, incrementado la productividad empresarial"

Diagnóstico interno y externo

Para el análisis externo se identificaron las oportunidades y amenazas, y se elaboró la matriz de evaluación de los factores externos (MEFE), como refleja la tabla 6:

Tabla 6.
Matriz de evaluación de factores externos (MEFE)

Factores externos claves	Ponderación	Clasificación	Resultado ponderado
Existencia de una escuela de capacitación	0,07	3	0,21
Captación del personal del servicio militar	0,09	3	0,27
Utilización de la mano de obra por parte de los reclusos	0,18	4	0,72
Fuentes de empleo más atractivas	0,16	1	0,16
Envejecimiento poblacional	0,09	2	0,18
Sector no estatal	0,18	1	0,18
Déficit de personal calificado	0,14	1	0,14
Ocurrencia de accidentes laborales	0,09	2	0,18
Total	$\Sigma=1$		2,04

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados del diagnóstico externo.

La fluctuación laboral en la Empresa Constructora de Holguín
Vázquez Hidalgo, Ávila Leyva



Con el propósito de evaluar la situación general de la gestión de recursos humanos se identificaron las fortalezas y debilidades, y se elaboró la matriz de evaluación de los factores internos (MEFI), como refleja la tabla 7:

Tabla 7.
Matriz de evaluación de factores internos (MEFI)

Factores internos claves	Ponderación	Clasificación	Resultado ponderado
Ubicación geográfica	0,03	3	0,09
Predominio del personal directo	0,06	4	0,24
Índice de jerarquización	0,03	3	0,09
Utilización del fondo de tiempo	0,05	3	0,15
Clima laboral	0,07	4	0,28
Conflicto laboral	0,07	4	0,28
Falta de completamiento de la plantilla	0,09	2	0,18
Bajo nivel cultural	0,03	2	0,06
Personal envejecido	0,08	1	0,08
Inestabilidad de la fuerza de trabajo	0,10	1	0,10
Déficit de profesionales	0,03	2	0,06
Altos índices de ausencia y ausentismo	0,06	2	0,12
Inconformidad con el salario y el sistema de estimulación	0,10	1	0,10
Motivación y satisfacción Laboral	0,07	1	0,07
Condiciones de trabajo	0,06	2	0,12
Mala selección del personal	0,10	1	0,10
Total	Σ=1		2,12

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados del diagnóstico interno.

El diagnóstico de la gestión de recursos humanos revela la existencia de una situación desfavorable, situando a la entidad en el cuadrante DA de la Matriz DAFO, donde las estrategias a implementar son de supervivencia.

- Perfeccionar los métodos y técnicas correspondientes a los sistemas de salario y estimulación, a partir de la ejecución de un sistema de pago según resultados de cada trabajador.
- Mejorar las condiciones de trabajo para evitar las salidas hacia el sector no estatal.
- Desarrollar acciones para mejorar la atención al hombre mediante la adquisición de ropa, calzado y el aseo personal.
- Fortalecer el sistema de protección al constructor y la seguridad de las áreas para impedir la ocurrencia de accidentes laborales.
- Efectuar estudios sistemáticos acerca del envejecimiento del personal.

La fluctuación laboral en la Empresa Constructora de Holguín
Vázquez Hidalgo, Ávila Leyva

4. Discusión

La revisión bibliográfica demostró la diversidad de conceptos acerca del tema. En el caso de los autores Chiavenato (1990) y Duran (2005), ambos coinciden que la inestabilidad de la fuerza de la trabajo es el movimiento de personas que ingresan y salen de la organización, que puede ser voluntaria o involuntaria.

García (1985) en su estudio agrupa las causas por las que un trabajador puede marcharse de la empresa, las que permiten valorar su impacto sobre las necesidades sociales y en general de la organización.

Por otra parte, Dubrin (2004) y Hellriegel y Slocum (2009) hacen mención a que el comportamiento organizacional es la interrelación entre las personas y la organización. Por tanto, se hace imprescindible para la gestión de recursos humanos el control de las variables que inciden directamente en la rotación del personal.

Los avances tecnológicos, el surgimiento de fuentes de empleos más atractivas y el desarrollo profesional han provocado un aumento progresivo de las causas por las que los trabajadores desean abandonar la organización. De tal modo, que el concepto de fluctuación laboral ha adquirido relevancia en el transcurso de los años, convirtiéndose en un elemento imprescindible en la gestión de recursos humanos.

Se demostró la importancia del control de las variables del comportamiento organizacional que influyen directamente en la estructura funcional de la empresa y en la fluctuación laboral.

De acuerdo con el análisis realizado el procedimiento de Hernández, Avila y Mérida (2008) se seleccionó por los resultados obtenidos con su aplicación en distintas empresas del territorio.

Al aplicar el procedimiento seleccionado en la Empresa Constructora de Holguín se determinó:

- Existencia de altos niveles de fluctuación laboral ocasionada principalmente por insatisfacción con los salarios y el sistema de estimulación, desmotivación y mala actitud hacia el trabajo, selección del personal, y mejores ofertas.
- El año más representativo fue el 2017 con predominio de las bajas por decisión de la empresa por la ruptura de contrato por cierre de obra.
- Los índices de aprovechamiento de la jornada laboral, el de ausencia y el de ausentismo presentan una situación desfavorable en los dos años analizados.
- El análisis de las variables independientes demostró insatisfacción del personal, las necesidades de mayor motivación las de existencia, un clima laboral favorable y un nivel de conflictos mínimos.
- La gestión de recursos humanos en la empresa posee una situación interna y externa desfavorable, recomendando implementar estrategias de supervivencia.

Referencias bibliográficas

- Almeda, C. (2017). *La rotación de personal todo lo que debes saber sobre ella*. Recuperado de <http://blog.talentclue.com/rotacion-de-personal>
- Amorós, E. (2007). *Comportamiento Organizacional*. En Busca del Desarrollo de Ventajas Competitivas. Biblioteca Virtual EUMEDNET p251 a 255 [en línea]. Recuperado de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2007a/231/index.htm>. [Consultado: septiembre/2019].



- Araya, C. L., & Pedreros, G. M. (2013). Análisis de las teorías de motivación de contenido: una aplicación al mercado laboral de Chile del año 2009. *Revista de Ciencias Sociales (Cr)*, 4(142), 45-61.
- Arias, G. F. (1990) *Administración de Recursos Humanos*. Editorial Trillas.
- Chiavenato, I. (1990) *Administración de Recursos Humanos*. México, Editorial Altos.
- Chiavenato I (2009). *Comportamiento Organizacional*. La Dinámica del éxito en las organizaciones. Segunda Edición. p-6, Editorial Mc Graw Hill. INTERAMERICANA EDITORES, S.A. Méjico.
- Dubrin, A. (2004). *Fundamentos del Comportamiento Organizacional*. 2a Edición. P-2. Thomson Editores. S.A. Méjico.
- Duran, C. M. (2005) *Análisis de la fluctuación laboral en el Hospital Clínico Quirúrgico "Lucía Ñíguez Landin"*. Tesis de Maestría, Hospital Clínico Quirúrgico "Lucía Ñíguez Landin". Universidad de Holguín. Cuba.
- Forehand, G. A., & Gilmer, B. (1964). Variación ambiental en los estudios de Comportamiento organizacional. *Psychological Bulletin*.
- García, S. P. (1985). *La fluctuación del personal en la empresa*. La Habana: Ciencias Sociales.
- Hellriegel, D., & Slocum, J. (2009). *Comportamiento Organizacional*. 12a Edición. p4. Cengage Learning Editores. Méjico.
- Hernández, V. M., Ávila, L. N., & Mérida, M. Á. (2008). *Rotación de Personal* [on line]. Disponible desde: [Acceso 22 de septiembre 2008]
- Masacon, M. R. H., López, G. A. C., & Lára, G. A. J. (2017). Motivación: las teorías y su relación en el ámbito empresarial. *Dominio de las Ciencias*, 3(2), 311-333.
- Pérez, O. (2016). *Principales razones de rotación de personal en tu empresa*. Blog PeopleNext. Recuperado de <https://blog.peoplenext.com.mx/principales-razones-de-rotacion-de-personal-en-tu-empresa>. [Consultado: noviembre/2019].
- Porto, J. P., & Merino, M. (2014). *Definición de rotación del personal*: Recuperado de <https://definicion.de/rotacion-de-personal/> [Consultado: marzo/2019].
- Robbins, S. (1999). *Comportamiento organizacional*. México: Prentice.p-24-25
- Ventura, S (s.f). *El conflicto Laboral*. Gestion.org. Recuperado de <https://www.gestion.org/recursos-humanos/clima-laboral/5440/el-conflicto-laboral/>

Agradecimientos

Se le agradece a la Empresa Constructora de Holguín, a sus directivos y trabajadores, por su apoyo y colaboración y por permitir el acceso a la información necesaria para la realización de esta investigación.

