



---

**UNIVERSIDAD DE MATANZAS**  
**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES**

**Tesis en opción al grado de Máster en Administración de  
Empresas. Mención: Dirección**

*Título: “Sistema de acciones directivas para contribuir a la motivación para la estabilidad de la fuerza de trabajo en el Órgano de la Contrainteligencia del Ministerio del Interior en la provincia de Matanzas”.*

Autor: Lic. José Francisco Ramos Rivero

Tutora: Dra. C. María de Lourdes Artola Pimentel

Julio 2019

Matanzas

# **Dedicatoria:**

**A mis abuelos y padres que siempre han sido el motor impulsor para mi superación profesional.**

**A mi esposa por su ayuda y comprensión durante las largas horas de vigilia.**

**A mi hijo que es la fuerza que me impulsa cada día a ser un mejor ser humano.**

**A mis amigos por su ayuda.**

## **Agradecimientos:**

A mi tutora la Dra. C. María de Lourdes Artola Pimentel por su ayuda incondicional.

A los profesores miembros del claustro de esta edición de la maestría, por su paciencia y dedicación.



*“¿Dónde está el secreto? En el hecho real de que el capital humano puede más que el capital financiero. Capital humano implica no sólo conocimientos, sino también — y muy esencialmente — conciencia, ética, solidaridad, sentimientos verdaderamente humanos, espíritu de sacrificio, heroísmo, y la capacidad de hacer mucho con muy poco”*

## NOTA DE ACEPTACIÓN

El Tribunal, teniendo en cuenta que la Tesis reúne los requisitos para la presentación al Acto de Defensa, acepta la misma y se arroga el derecho del uso que estime pertinente, en función de la Maestría en Administración de Empresas, Mención: Dirección.

Nombre y apellidos.

FIRMA

Presidente \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Secretario \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Miembro \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Matanzas, \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ del \_\_\_\_\_

## **RESUMEN**

La investigación se realiza en el Órgano de la Contrainteligencia del Ministerio del Interior en la provincia de Matanzas, parte de la contradicción entre la fluctuación de la fuerza de trabajo como capital humano y las insuficientes investigaciones sobre la motivación para la estabilidad de la fuerza de trabajo en esta institución. Para dar respuesta al problema científico se planteó el objetivo de elaborar un sistema de acciones directivas para contribuir a la motivación para la estabilidad de la fuerza de trabajo como capital humano en el Órgano de la Contrainteligencia del Ministerio del Interior en la provincia de Matanzas, que se sustenta en la caracterización y el diagnóstico realizado, indicando la necesidad de la elaboración de un plan de acciones directivas que dé respuesta a la contradicción planteada. El sistema de acciones directivas concebido contribuye a la motivación para la estabilidad de la fuerza de trabajo en el Órgano de la Contrainteligencia del Ministerio del Interior en la provincia de Matanzas, utiliza métodos y técnicas que permiten valorar los resultados de la consulta a los oficiales y jefes, destacándose su importancia, factibilidad en su aplicación, nivel de pertinencia, funcionabilidad, así como las sugerencias y recomendaciones, lo que permitió alcanzar un alto grado de aceptación, validando positivamente el sistema de acciones directivas elaborado.

# ÍNDICE

INTRODUCCIÓN .....	1
CAPÍTULO I: REFERENTES TEÓRICOS SOBRE LA MOTIVACIÓN EN LA FUERZA DE TRABAJO DE LOS OFICIALES JÓVENES DEL ÓRGANO DE LA CONTRAINTELIGENCIA EN EL MINISTERIO DEL INTERIOR EN LA PROVINCIA DE MATANZAS .....	9
1.1 La motivación en la fuerza de trabajo .....	9
1.2 El Ciclo Motivacional .....	12
1.3 Tipos de motivación en la organización .....	16
1.4 Tendencias de la gestión de los recursos humanos en la actualidad.....	34
1.5 La gestión de los recursos humanos, en el MININT .....	39
1.6 Conclusiones del Capítulo I .....	42
CAPÍTULO II. DIAGNÓSTICO DEL ESTADO ACTUAL DE LA MOTIVACIÓN DE LA FUERZA DE TRABAJO COMO CAPITAL HUMANO, DEL ORGANO DE LA CONTRAINTELIGENCIA DEL MININT EN MATANZAS.....	43
2.1 Caracterización del Órgano de la Contrainteligencia de Matanzas .....	43
2.2 Diagnóstico de la situación actual del Órgano de la Contrainteligencia de Matanzas .....	44
2.3 Propuesta metodológica del Sistema de Acciones Directivas.....	55
2.4 Conclusiones del Capítulo II .....	62
CAPÍTULO III. ELABORACIÓN DE UN SISTEMA DE ACCIONES DIRECTIVAS PARA CONTRIBUIR A LA MOTIVACIÓN PARA LA ESTABILIDAD DE LA FUERZA DE TRABAJO COMO CAPITAL HUMANO EN EL ORGANO DE LA CONTRAINTELIGENCIA DE MATANZAS .....	64
3.1 Sistema de acciones para contribuir a la motivación para la estabilidad de la fuerza de trabajo como capital humano en el Órgano de la Contrainteligencia de Matanzas.....	64
3.2 Resultados de la consulta a los diferentes oficiales sobre el sistema de acciones directivas .....	71
3.3 Conclusiones del Capítulo III .....	72
CONCLUSIONES .....	73
RECOMENDACIONES .....	74
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	75
BIBLIOGRAFÍA .....	77
ANEXOS .....	83

## INTRODUCCIÓN

En todos los ámbitos de la existencia humana interviene la motivación, como mecanismo para lograr determinados objetivos y alcanzar determinadas metas; es un tema de interés para todos, porque puede ser utilizada por un psicólogo, filósofo, educador, economista y otros fundamentalmente para lograr la estabilidad de la fuerza laboral. Motivación, satisfacción y liderazgo son conceptos que van de la mano y están estrechamente vinculados; no se da uno de ellos sin los otros (Roberto Argelia Frías Jiménez y otros, 2008; Liubet Martínez Delgado y otros, 2008; Vladimir Vega Falcón, 2008). Es decir, para llegar a ser líder es necesario que la motivación despierte al hombre y que este tenga ganas de crecer y superarse cada vez más en su trabajo.

La motivación es uno de los factores internos que requiere una mayor atención. Sin un mínimo conocimiento de la motivación que lo condiciona, es imposible comprender el comportamiento de las personas. De manera amplia, motivo es aquello que impulsa a una persona a actuar de determinada manera, por lo menos, que origina una propensión hacia un comportamiento específico. Este impulso a actuar puede ser provocado por un estímulo externo —que proviene del ambiente— o puede ser generado internamente en los procesos mentales del individuo.

En el entorno laboral se puede lograr que los trabajadores motivados se esfuercen por tener un mejor desempeño en su trabajo. Una persona satisfecha que estima su trabajo, lo transmite, y disfruta de atender a sus clientes siempre que la situación lo permita. Al ser la actividad laboral que desempeña, la que ocupa la mayor parte de sus vidas, es necesario que estén motivados por ella; además, trae varias consecuencias psicológicas positivas, tales como la autorrealización, el sentirse competentes, útiles y mantener la autoestima.

La motivación laboral es parte esencial en el logro de la eficiencia empresarial, debido a que se ha descubierto que la calidad de los servicios depende en gran parte de la persona que los brinda. Es por ello que el estudio de la motivación

se convierte en estas instituciones en una necesidad lógica para la estabilidad de la fuerza laboral como capital humano en los diferentes organismos.

Una persona motivada rinde un 80 % de su capacidad laboral. Así se pierde un potencial increíble que además se suma al efecto multiplicador de la desmotivación de su entorno (suponiendo una desmotivación generalizada). Dicho de otra manera, por la misma remuneración se está perdiendo nada menos que el 50% de capacidad de cada empleado que podría ser invertido en la organización si los empresarios hicieran mejor las cosas, prestándole atención al potencial emocional de los empleados y el entorno humano en general (Hung, 2007).

En el Capítulo I se realiza el estudio de los referentes teóricos sobre la motivación sustentados por Vladimir Vega Falcón, (2008) en la monografía titulada “Teorías de la motivación”: –Teoría de la jerarquía de necesidades de Maslow ; –Teoría X y Teoría Y de Douglas McGregor; –Teoría de la motivación-higiene de Frederick Herzberg); así como las Teorías contemporáneas de la motivación más conocidas: –La teoría de las tres necesidades de McClelland; – Teoría de la fijación o establecimiento de metas de Edwin Locke; –Teoría del reforzamiento; –Teoría de la equidad de J. Stacy Adams; – Teoría de las expectativas de Víctor Vroom); dichos referentes teóricos de la motivación permiten evaluar las posibilidades de un propuesta para la aplicación de algunos elementos en un sistema de acciones sobre la motivación de la fuerza laboral.

De forma consustancial se conjugan los tipos de motivación en la organización; se hace un estudio de la Dialéctica del Desempeño Organizacional (Carlos E. Sierra Quesada, 2009), así como se estudian los factores de motivación y su relación con el desempeño laboral, en el cual se evalúa también la importancia del directivo en la motivación y el liderazgo, que constituyen los pilares fundamentales para el estímulo a los trabajadores en su permanencia en la labor que desempeñan.

No obstante la valoración realizada de los diferentes teóricos de disímiles latitudes sobre la motivación, se hizo necesario revisar algunos de los

documentos rectores del país que abordan temas relacionados con el objeto de estudio en cuestión.

La Resolución Económica del V Congreso del PCC examina el tema de la fuerza laboral calificada y el control que debe ejercerse sobre la actividad económica en todas sus vertientes, pero no todos se sienten estimulados de igual forma, ni material, ni financieramente, porque una parte considerable de las empresas, entidades y unidades presupuestadas, no cuenta con la fuerza de trabajo calificada para enfrentar los embates que hoy se exige en el contexto actual, lo que redundará en una fluctuación constante de la fuerza especializada de los distintos órganos que componen el Ministerio de Interior (MININT) en la provincia de Matanzas, específicamente la Contrainteligencia. Se han realizado diferentes investigaciones relacionadas con descubrir las causas y condiciones que propician esta problemática, sobre las cuales continúe profundizando.

En la actualidad el trabajo con los jóvenes y su permanencia en los puestos laborales, es una tarea de vital importancia para la nación y el Ministerio del Interior en especial, atendiendo a la poca inclinación de los jóvenes por estas carreras lo que puede ser resultado de las nuevas tendencias ideológicas que van mostrando presencia en la isla, siendo evidente la introducción de nuevas líneas de pensamiento dirigidas a elevar el consumismo, fomentar el desinterés por la historia, por los líderes de la Revolución y restar importancia a la preservación de los valores identitarios de la sociedad cubana, fenómenos a los que no están ajenos los combatientes del MININT.

El Ministerio del Interior como Organismo de la Administración Central del Estado, encargado de garantizar la tranquilidad ciudadana y el orden interior en el país, ha emitido indicaciones precisas a todos sus órganos con la finalidad de evaluar de forma consecuente el tratamiento de la retención de las fuerzas, atendiendo a su especialización y preparación ideológica; así como al dominio por oficiales de cuestiones de carácter operativo y estratégico propio de las líneas de enfrentamiento del Ministerio del Interior.

Sin embargo en la práctica cotidiana, dado la operatividad con que trabaja el órgano a pesar de su enfoque estratégico, el trabajo dirigido a la permanencia

de las fuerzas en el Ministerio del Interior presenta debilidades, a partir del aumento de las solicitudes de bajas de jóvenes oficiales de todos sus órganos y en específico de la Contrainteligencia, lo que presupone la presencia de elementos que atentan contra la atracción, comportamiento, motivación, expectativas, nivel de satisfacción, trabajo en equipo y cultura organizacional entre los jóvenes oficiales que integran las fuerzas de este órgano.

A partir de las dificultades detectadas y los estudios empíricos realizados se planteó el siguiente:

### **PROBLEMA CIENTÍFICO**

¿Cómo contribuir a la motivación para lograr la estabilidad laboral en los oficiales jóvenes del Órgano de la Contrainteligencia en el Ministerio del Interior en la provincia de Matanzas?

**El Objeto de Estudio:** la motivación laboral en la fuerza de trabajo como capital humano.

**El Campo:** La motivación para la estabilidad de la fuerza de trabajo como capital humano en el Órgano de la Contrainteligencia en el Ministerio del Interior en la provincia de Matanzas.

Para dar respuesta al problema se planteó el siguiente:

### **Objetivo**

Elaborar un sistema de acciones directivas para contribuir a la motivación para la estabilidad de los oficiales jóvenes del Órgano de la Contrainteligencia en el Ministerio del Interior en la provincia de Matanzas.

Como **preguntas científicas** se plantearon las siguientes:

1. ¿Qué referentes teóricos deben considerarse en la motivación para la estabilidad de los oficiales jóvenes del Órgano de la Contrainteligencia en el Ministerio del Interior en la provincia de Matanzas?

2. ¿Cuál es el estado actual de la motivación y la estabilidad de los oficiales jóvenes del Órgano de la Contrainteligencia en el Ministerio del Interior en la provincia de Matanzas?
3. ¿Qué elementos debe contemplar un sistema de acciones directivas para contribuir a la motivación para la estabilidad de los oficiales jóvenes del Órgano de la Contrainteligencia en el Ministerio del Interior en la provincia de Matanzas?
4. ¿Consideran los especialistas del Órgano de la Contrainteligencia en el Ministerio del Interior en la provincia de Matanzas que el sistema de acciones directivas contribuye a lograr una mayor motivación y estabilidad en la fuerza de trabajo?

Para dar respuesta a las preguntas científicas y cumplir el objetivo de la investigación se elaboraron las siguientes **tareas científicas**:

1. Determinación de los referentes teóricos que deben considerarse en la motivación en la fuerza de trabajo de los oficiales jóvenes del Órgano de la Contrainteligencia en el Ministerio del Interior en la provincia de Matanzas.
2. Diagnóstico del estado actual de la motivación en la fuerza de trabajo de los oficiales jóvenes del Órgano de la Contrainteligencia en el Ministerio del Interior en la provincia de Matanzas.
3. Elaboración de un sistema de acciones directivas para contribuir a la motivación para la estabilidad en la fuerza de trabajo de los oficiales jóvenes en el Órgano de la Contrainteligencia en el Ministerio del Interior en la provincia de Matanzas.
4. Validación del sistema de acciones directivas, elaborado para contribuir a la motivación para la estabilidad de la fuerza de trabajo de los oficiales jóvenes del Órgano de la Contrainteligencia en el Ministerio del Interior en la provincia de Matanzas.

En la investigación, se utilizan preceptos de diferentes perspectivas, enfoques y paradigmas sobre la investigación científica. La perspectiva teórica general de la investigación la brinda el método dialéctico-materialista, el cual define el marco teórico que orienta el sistema de acciones directivas elaborado para la

motivación en la fuerza de trabajo de los oficiales jóvenes del Órgano de la Contrainteligencia en el Ministerio del Interior en la provincia de Matanzas? (Ver anexo 1).

La presente investigación se puede clasificar según la tipología elaborada por Ibis M Álvarez Valdivia, (1997): –teniendo en cuenta la finalidad: investigación aplicada; –según el alcance temporal: transversal; –según la finalidad u objetivo: investigación exploratoria y explicativa; –según el carácter temporal de la medida: cualitativa y cuantitativa; –según el marco en que tiene lugar: investigación de campo; –según la concepción del fenómeno: investigación ideográfica.

La presente tesis se instrumentó mediante el uso de métodos y técnicas de investigación científica, entre los cuales se pueden mencionar:

El método dialéctico-materialista, que permitió fundamentar la investigación y su instrumentación, además de proyectar las acciones de la investigación con un enfoque integral, sistémico y orgánico, lo que permitió el cumplimiento del objetivo propuesto.

Dentro de los métodos teóricos que se emplearon; se encuentran:

Método analítico-sintético. En el análisis de diferentes proposiciones teóricas sobre la motivación en la fuerza laboral de los oficiales jóvenes del Órgano de la Contrainteligencia en el Ministerio del Interior. En el diagnóstico que se realizó para conocer el estado actual de la motivación y la fluctuación de la fuerza laboral; en el análisis de los métodos empíricos utilizados.

Método histórico-lógico. En la revisión de la bibliografía, en la sistematización de los referentes teóricos que abordan los estudios e investigaciones realizadas en Cuba sobre la motivación a partir de la década del 50 del siglo XX, el reflejo de su evolución, etapas y tendencias.

Método inductivo-deductivo. En la elaboración de recomendaciones a otras direcciones de los órganos subordinados al Ministerio del Interior en la provincia, y la propuesta de alguna de sus acciones contenidas en el sistema

de acciones directivas sobre la motivación de la fuerza laboral joven como capital humano, con el objetivo de lograr la estabilidad de la fuerza laboral.

Método del enfoque de sistema. Se aplicó al determinar los elementos indispensables para la formación del sistema de acciones directivas que contribuya a la motivación para la estabilidad en la fuerza de trabajo de los oficiales jóvenes del Órgano de la Contrainteligencia en el Ministerio del Interior.

Dentro de los métodos empíricos que se utilizaron:

Encuesta: se aplicó a Jefes, Primeros Oficiales y Oficiales Operativos, con el objetivo de obtener información sobre la estabilidad de la fuerza laboral.

Entrevista: se aplicó a Jefes, Primeros Oficiales y Oficiales Operativos, para obtener información sobre la permanencia de la fuerza laboral calificada.

Criterio de especialistas: se utilizaron los criterios de un grupo de Oficiales de más experiencia y permanencia en la institución, con el objetivo de evaluar la misma y que estos ofrecieran recomendaciones y sugerencias para su perfeccionamiento.

Además se emplearon técnicas estadísticas para el procesamiento de la información y el análisis de los resultados de los instrumentos aplicados.

La tesis está estructurada en introducción, desarrollo, conclusiones, recomendaciones, bibliografía y anexos. En la introducción se realiza una breve valoración de la motivación a partir de los documentos oficiales aportados por la Dirección del Ministerio del Interior en la provincia de Matanzas, que muestran la necesidad de un estudio y examen relacionado con la estabilidad de la fuerza laboral y su vinculación con la motivación del capital humano. También se explica el instrumental de la investigación y su importancia. El desarrollo se divide en tres capítulos: el primero se refiere a los referentes teóricos sobre la motivación en la fuerza de trabajo como capital humano en el Órgano de la Contrainteligencia del Ministerio del Interior en la provincia de Matanzas; el segundo capítulo refleja el diagnóstico del estado actual de la

motivación en la fuerza de trabajo como capital humano en Órgano de la Contrainteligencia. El tercero aborda la elaboración de una propuesta de sistema de acciones directivas que contribuya a la motivación en la estabilidad de la fuerza en el Órgano de la Contrainteligencia y su correspondiente validación a través de encuestas y entrevistas realizadas.

Su valor teórico permitirá a la Jefatura del Ministerio del Interior en Matanzas, evaluar la racionalidad de poder contar con un instrumento de trabajo de gran valor para medir la permanencia de sus recursos humanos basada en principios cuantitativos y cualitativos. Permitirá un enfrentamiento más efectivo, que garantice un trabajo más racional y humano, dentro de las órdenes y directivas ministeriales establecidas. Su relevancia será mejorar y elevar su eficiencia en la gestión de los recursos laborales, lo cual pudiera ser utilizado por otros Órganos que también presenta la misma situación, a fin de alcanzar objetivos superiores. Permitirá obtener ventajas para la Dirección en lo que respecta a contribuir a mejorar en el futuro la estabilidad de la fuerza laboral, lograr la prestación de un servicio en materia de planificación y demostrar que es posible una motivación laboral que resulte eficaz en la estabilidad del recurso humano: el hombre.

El recurso humano dedica la mayor parte de su tiempo a trabajar y trabajando se relaciona con los otros, madura, aprende, mejora habilidades. Es, en definitiva el trabajo un poderoso catalizador de las emociones, pensamientos y valores y de ello dependerá su estabilidad laboral.

# **CAPÍTULO I: REFERENTES TEÓRICOS SOBRE LA MOTIVACIÓN EN LA FUERZA DE TRABAJO DE LOS OFICIALES JÓVENES DEL ÓRGANO DE LA CONTRAINTELIGENCIA EN EL MINISTERIO DEL INTERIOR EN LA PROVINCIA DE MATANZAS**

El presente capítulo tiene como objetivo determinar los referentes teóricos que deben tenerse sobre la motivación en la fuerza de trabajo, que sirvan de base en el Órgano de la Contrainteligencia en el Ministerio del Interior, así como el diagnóstico del estado actual en la fuerza laboral. Se examinan la motivación en la fuerza de trabajo, el modelo básico de la motivación, el ciclo, las etapas y su relación con la necesidad, la frustración o compensación como fenómenos de la vida laboral. En la Dialéctica del Desempeño Organizacional de Carlos E. Sierra Quesada (2009), se analizan los tipos de motivación en la organización, así como se estudian los factores de motivación y su relación con el desempeño laboral; en dicha obra se evalúan también la importancia del directivo en la motivación y el liderazgo que constituyen los pilares fundamentales para el estímulo a los trabajadores en su permanencia en la labor que desempeñan.

## **1.1 La motivación en la fuerza de trabajo**

Según Liubet Martínez Delgado y otros, (2008) en la actualidad los estudios diagnósticos acerca de la motivación profesional, su naturaleza y funcionamiento, cobran importancia en la medida que las investigaciones psicológicas han demostrado la influencia determinante de la motivación en la calidad y del desempeño profesional. Solana, Ricardo plantea que "La motivación es, en síntesis, lo que hace que un individuo actúe y se comporte de una determinada manera. Es una combinación de procesos intelectuales, fisiológicos y psicológicos que decide, en una situación dada, con qué vigor se actúa y en qué dirección se encauza la energía" (1).

Stoner, James; Freeman, R. Edward y Gilbert señalan que "son los factores que ocasionan, canalizan y sustentan la conducta humana en un sentido particular y comprometido" (2)

Koontz, Haroldo; Weihrich, Heinz plantean que "La motivación es un término genérico que se aplica a una amplia serie de impulsos, deseos, necesidades, anhelos, y fuerzas similares. Decir que los administradores motivan a sus subordinados, es decir, que realizan cosas con las que esperan satisfacer esos impulsos y deseos e inducir a los subordinados a actuar de determinada manera"(3).

González Serra, Diego (1995) plantea que la motivación determina, regula, la dirección (el objeto-meta) y el grado de activación o intensidad del comportamiento. En una definición más amplia, propone como motivación el conjunto concatenado de procesos psíquicos (que implican la actividad nerviosa superior y reflejan la realidad objetiva a través de las condiciones internas de la personalidad) que conteniendo el papel activo y relativamente autónomo de la personalidad, y en su constante transformación y determinación recíprocas con la actividad externa, sus objetos y estímulos, van dirigidos a satisfacer las necesidades del hombre y, en consecuencia, regulan la dirección (el objeto-meta) y la intensidad o activación del comportamiento, manifestándose como actividad motivada. (4)

El autor de la Tesis coincide con la concepción de Diego González Serra y Liubet Martínez Delgado y otros, (2008). En todos los ámbitos de la existencia humana interviene la motivación, como mecanismo para lograr determinados objetivos y alcanzar determinadas metas; es un tema de interés para todos, porque puede ser utilizada por un psicólogo, filósofo, educador, etc. Por ejemplo: el jefe que necesita "hacer que su gente haga"; el vendedor que se empeña en despertar en los clientes la voluntad de comprar o, el padre de familia que cumple con la tarea de estimular la buena conducta de sus hijos. Motivación y satisfacción son conceptos que van de la mano y están estrechamente vinculados, no se da uno de ellos, sin el otro (Roberto Argelio Frías Jiménez y otros, 2008; Liubet Martínez Delgado y otros, 2008; Vladimir Vega Falcón, 2008).

La actividad laboral que las personas desempeñan, ocupa la mayor parte de sus vidas, es necesario que estén motivados por ella; además, genera varias consecuencias psicológicas positivas, tales como la autorrealización, el sentirse

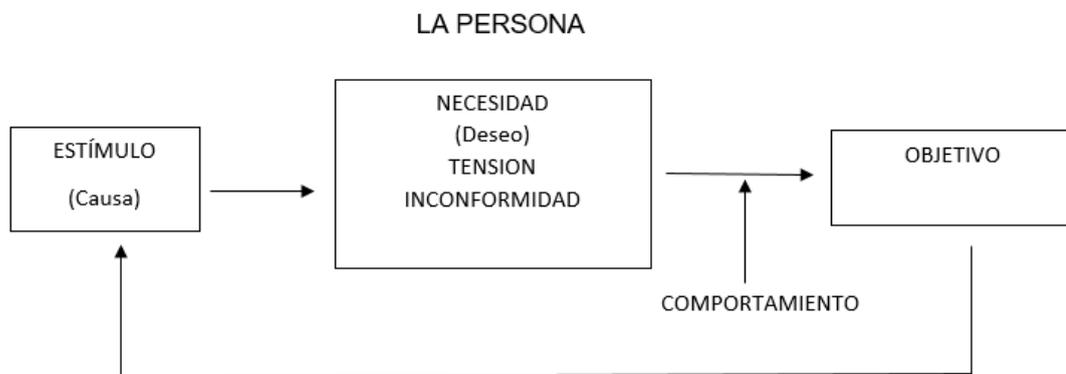
competentes, útiles y mantener la autoestima. La motivación laboral es parte esencial en el logro de la eficiencia empresarial, debido a que se ha descubierto que la calidad de los servicios depende en gran parte de la persona que los brinda.

El concepto motivación es muy recurrente en las investigaciones. “La motivación es uno de los factores internos que requiere una mayor atención. Sin un mínimo conocimiento de la motivación de un comportamiento, es imposible comprender el comportamiento de las personas. De manera amplia, motivo es aquella fuerza interna que impulsa a una persona a actuar de determinada manera, por lo menos, que origina una propensión hacia un comportamiento específico” (Ramos del Bosque 2008) (5). Este impulso a actuar puede ser provocado por un estímulo externo –que proviene del ambiente- o puede ser generado internamente en los procesos mentales del individuo. Según Vega Falcón, Vladimir (2008) se define la motivación como “la voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzo para alcanzar las metas organizacionales, voluntad que está condicionada por la capacidad que tiene ese esfuerzo para satisfacer alguna necesidad individual” la motivación está condicionada por la presencia de una necesidad y se relaciona con una conducta autodirigida hacia metas valoradas como importantes” (6).

Aunque cualquiera tiene una idea general de lo que el concepto de motivación abarca, no obstante los criterios de los referidos autores coinciden en que la motivación es un proceso o una combinación de procesos como dice Solana, que consiste en influir de alguna manera en la conducta de las personas. Pudiera decirse entonces que la motivación es la causa del comportamiento de un organismo, o razón por la que un organismo lleva a cabo una actividad determinada. En tanto que la motivación general se ocupa del esfuerzo para alcanzar cualquier meta, este autor limita este enfoque a las metas organizacionales, con el fin de que se refleje con interés particular en el comportamiento relacionado con el trabajo. Los tres elementos claves de esta definición son el esfuerzo, las metas organizacionales y las necesidades.

Modelo básico de motivación según Vega Falcón, Vladimir 2008.

Aunque el modelo básico de motivación que muestra la figura sea el mismo para todas las personas, el resultado podrá variar indefinidamente, pues depende de la manera de cómo se recibe el estímulo (que varía según la persona, y en la misma persona, con el tiempo), las necesidades (que también varían con la persona) y del objetivo que desea alcanzar cada persona. La motivación de las personas depende en lo fundamental de estas tres variables:

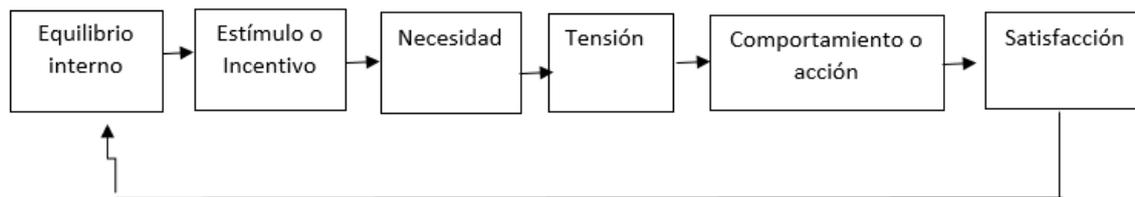


## 1.2 El Ciclo Motivacional

El ciclo motivacional comienza cuando surge una necesidad; cada vez que esta aparece, se rompe el estado de equilibrio del organismo y se produce un estado de tensión, insatisfacción, inconformidad y desequilibrio, que lleva al individuo a desarrollar un comportamiento o acción capaz de descargar la tensión y liberarlo de la inconformidad y del desequilibrio. Si el comportamiento es eficaz, el individuo satisface la necesidad y por ende descarga la tensión provocada por aquella. Una vez satisfecha la necesidad, el organismo regresa a su estado de equilibrio anterior y a su manera de adaptación al ambiente.

La figura que aparece a continuación muestra el esquema del ciclo motivacional:

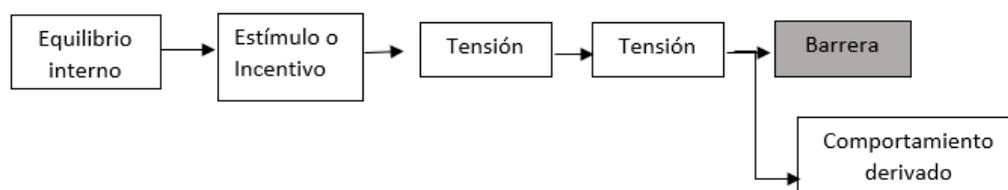
Etapas del ciclo motivacional en el que muestra la implicación que tiene la satisfacción de una necesidad.



En el ciclo motivacional descrito anteriormente, la necesidad se ha satisfecho. A medida que el ciclo se repite, el aprendizaje y la repetición (refuerzos) hacen que los comportamientos se vuelvan más eficaces en la satisfacción de ciertas necesidades. Una vez satisfecha la necesidad, deja de ser motivadora de comportamiento, puesto que ya no causa tensión o inconformidad. Algunas veces la necesidad no puede satisfacerse en el ciclo motivacional, y puede originar frustración, o en algunos casos, compensación (transferencia hacia otro objeto, persona o situación).

Cuando se presenta la frustración en el ciclo motivacional, la tensión que provoca el surgimiento de la necesidad encuentra una barrera u obstáculo que impide su liberación; al no hallar la salida normal, la tensión represada en el organismo busca una vía indirecta de salida, bien sea mediante lo psicológico: agresividad, descontento, tensión emocional, apatía, indiferencia; bien mediante lo fisiológico: tensión nerviosa, insomnio, repercusiones cardíacas o digestivas.

Ciclo motivacional con frustración o compensación.



En otras ocasiones, aunque la necesidad no se satisfaga, tampoco existe frustración, porque puede transferirse o compensarse. Esto ocurre cuando la satisfacción de otra necesidad logra reducir o calmar la intensidad de una necesidad que, no puede satisfacerse. Un ejemplo de compensación puede presentarse si en vez del ascenso a un cargo superior, se obtiene un buen

aumento de salario o un nuevo puesto de trabajo. La satisfacción de algunas necesidades es transitoria y pasajera, es decir, la motivación humana es cíclica: el comportamiento es casi un proceso continuo de solución de problemas y de satisfacción de necesidades, a medida que van apareciendo.

Primeras teorías sobre la motivación.

En síntesis, se puede plantear que en la década de 1950 se formularon tres teorías específicas que, aunque han recibido fuertes ataques y ahora se consideran de validez dudosa, probablemente continúen siendo las explicaciones mejor conocidas para la motivación de los trabajadores. Se trata de la teoría de la jerarquía de necesidades, las teorías X y Y, y la teoría de la motivación-higiene, como se muestra en la siguiente tabla.

<b>Teorías</b>	<b>Autores</b>	<b>Principales Elementos</b>
Jerarquía de Necesidades.	Abraham Maslow	Formula la hipótesis acerca de que dentro de todo ser humano existe una jerarquía de las siguientes cinco necesidades:  1. Fisiológicas 2. Seguridad. 3. Sociales. 4. De estima. 5. De autorrealización.
Teoría X y Teoría Y.	Douglas McGregor.	Propuso dos diferentes modos de ver a los seres humanos por los directivos: uno básicamente negativo, llamado teoría X, y otro básicamente positivo, llamado teoría Y.
La Motivación-Higiene.	Frederick Herzberg.	Plantea que, tanto la satisfacción como la

		<p>insatisfacción laboral, derivan de dos series diferentes de factores. Por un lado tiene los factores higiénicos o de insatisfacción, y por el otro, a los motivantes o satisfactores.</p>
<p>Teoría de las tres necesidades.</p> <p>Teoría del establecimiento de metas.</p> <p>Teoría del reforzamiento.</p> <p>Teoría de la equidad.</p> <p>Teoría de las expectativas.</p>		<p>Las llaman teorías contemporáneas, no porque necesariamente se hayan desarrollado en épocas recientes, sino porque representan la realidad de la explicación de la motivación de los trabajadores.</p> <p>Son bien conocidas, pero, desafortunadamente, no han salido bien libradas cuando se examinan más de cerca.</p>
<p>La Teoría de las Necesidades.</p>	McClelland (7).	<p>Se basa esencialmente en :</p> <p>Necesidad de logro o realización.</p> <p>Necesidad de poder.</p> <p>Necesidad de afiliación.</p>
<p>Teoría de la Fijación de Metas.</p>	Edwin Locke (8).	<p>Propuso que la intención de alcanzar una meta es una fuente básica de motivación en el trabajo. Es decir, las metas le indican a un trabajador lo que es necesario hacer y</p>

		cuánto esfuerzo será necesario desarrollar.
Teoría del Reforzamiento.	Skinner (9).	Explica la forma en que los actos pasados de un individuo producen variaciones en los comportamientos futuros mediante un proceso de carácter cíclico.
Teoría de la Equidad.	J. Stancey Adams (11).	Las personas están motivadas cuando experimentan satisfacción con lo que reciben, de acuerdo con el esfuerzo realizado.
Teoría de las Expectativas.	Víctor Vroom (12).	Se enfoca en tres relaciones: Relación esfuerzo-desempeño, Relación desempeño-recompensa y Relación recompensas-metas personales.

Fuente. Elaboración propia

### 1.3 Tipos de motivación en la organización

Motivación intrínseca: Corresponde a la satisfacción que siente el sujeto producida por la misma conducta o tarea, ejemplo: hobby, deportes, juegos, compartir con los amigos, no preocupan beneficios, sino auto satisfacción.

Depende de:

- ❖ Aspectos subjetivos: gustos, vocación, estilo personal.
- ❖ Aspectos objetivos: calidad de la misma tarea.

Motivación extrínseca: Lo que mueve a la persona es el beneficio obtenido como resultado del desempeño, que se espera sea satisfactorio (dinero, premios, reconocimientos), o evitar consecuencias negativas (castigo, accidentes, despido, sanción).

Motivación trascendente: Dada la condición social, los comportamientos no se explican exclusivamente por el beneficio personal logrado, sino por el beneficio

que obtiene un tercero, o evitar algo negativo para él, ejemplo: espíritu de sacrificio, aporte para el Plan Materno, trabajos voluntarios, misiones y otras.

Relación Motivación – Satisfacción:

La motivación se relaciona con el impulso y el esfuerzo por satisfacer un deseo o una meta. La satisfacción se refiere al placer que se experimenta, cuando se satisface un deseo. En otras palabras:

- La motivación ----- un impulso hacia un resultado
- La satisfacción----- es el resultado ya experimentado.
- Motivación ----- Resultados ----- Satisfacción

Desde el punto de vista laboral una persona puede tener una alta motivación en el empleo, pero un bajo nivel de satisfacción por el mismo:

Motivación      NO IMPLICA      Satisfacción

Satisfacción      SI IMPLICA      Motivación

Análisis histórico sobre la motivación de la fuerza laboral.

Para lograr sus propósitos las organizaciones requieren de una serie de recursos dentro de los que se encuentran los recursos humanos, que no sólo comprenden el esfuerzo o la actividad humana, sino también otros factores como: conocimientos, experiencias, motivaciones, intereses, aptitudes, habilidades, potencialidades, salud, que son fundamentales en el funcionamiento de la dirección.

El tratamiento de los recursos humanos dentro de las organizaciones, ha sufrido una fuerte evolución como consecuencia de: cambios en el entorno, cambios en las organizaciones para dar respuestas a los cambios del entorno, evolución del mercado, incremento de la competencia, evolución de los niveles de gestión, cambio en el papel y tratamiento de los recursos humanos.

A finales del siglo XIX hasta principios del XX, no existe departamento de personal. Solo las grandes empresas disponen de los servicios especializados

de contratación y formación. Las actividades de personal recaen en los directivos.

En la década de los cincuenta se caracteriza por una gestión orientada a la producción y primeros momentos de la gestión orientada al producto. Se denomina administración de personal; así como por enfoque eminentemente burocrático, confección y pago de nómina, control de la asistencia, trámites legales (contratación, despidos, incapacidades).

Se organizan los servicios de personal en las grandes empresas con los objetivos de hacer respetar la disciplina y administrar el personal. En la medida que la organización comienza a ganar en complejidad y se aplican métodos más científicos de organización del trabajo, el factor humano gana en importancia y esto hace que la función de personal evolucione a niveles superiores.

En los años cincuenta hasta los años ochenta se caracterizó por una gestión orientada al producto y primeros momentos de la gestión orientada a las ventas. Se denomina dirección de personal cuyas características principales se dirigen a una preocupación por los cambios de actitudes, mejoramiento de la satisfacción laboral, de las condiciones de trabajo, elevación de la participación, aumento de la información y comunicación y mejoramiento de la motivación.

En los años ochenta hasta la actualidad la gestión se ha caracterizado por estar orientada al mercado y a toda la sociedad. La llamada Gestión de los Recursos Humanos (Robaina Hernández Severina M, 2010)

Características de la actividad de recursos humanos.

El factor humano puede ser un motor de éxito o freno para el logro de los objetivos. Necesidad de cambios pro activos en el comportamiento de los recursos humanos, para responder a las exigencias del entorno.

Todo esto hace que la gestión de recursos humanos se convierta en el elemento básico en la dirección estratégica de las empresas. Esta vinculación

de la estrategia, supone un cambio de enfoque de dicha gestión, destacándose entre otros los siguientes elementos: Movilización del personal, de forma tal que se utilicen sus capacidades para el logro de los objetivos empresariales.

Progreso personal, entendido como el aportar conocimientos que serán necesarios para que los miembros de la dirección actúen al mayor nivel de competencia. Diálogo fluido, permanente y constructivo.

Calidad de vida, aportando a los componentes de la empresa todas las ventajas, seguridad y compensaciones, compatibles con los resultados de la empresa.

La dirección de recursos humanos se integra dentro de la dirección estratégica, participando en la toma de decisiones, derivadas de formular y posteriormente implementar la estrategia, al mismo nivel que los responsables de los restantes subsistemas.

Actuación estratégica de máxima jerarquía y prioridad, porque las actividades, procesos que la integran y que la innoven, deben formar parte de los objetivos estratégicos.

La dirección de recursos humanos opera como un sistema de operaciones, en las que, partiendo de un enfoque socio técnico, se distinguen los aspectos técnico-organizativos y sociopolíticos, actuando como enlace entre ellos.

Dado que la atención a los recursos humanos debe contemplarse en un plan único, para facilitar la confección de dichos planes, las acciones a desarrollar deben agruparse en diferentes aspectos, para la investigación que se propone realizar.

Para facilitar la confección de dichos planes, las acciones a desarrollar se agrupan en los siguientes aspectos:

- Reclutamiento, selección y gestión de personal.
- Evaluación del personal.
- Formación y desarrollo.

- Estimulación (moral y material).
- Seguridad, salud y medio ambiente.
- Atención al hombre.

El subsistema de reclutamiento selección y gestión del personal de los recursos humanos está formado por los recursos: Reclutamiento; selección; incorporación (contratación, expedientación, acogida, integración). Registro y control del personal. Permanencia y promoción del personal (planes de carreras).

Tiene como objetivos:

- Dotar a la dirección, con el personal idóneo para cubrir cada puesto de trabajo o cargo, teniendo en cuenta los requisitos que exigen cada ocupación y las cualidades de cada candidato.
- Proporcionar a los nuevos trabajadores la información básica sobre los antecedentes de la dirección y la información que necesita, para realizar sus actividades de manera satisfactoria.
- Garantizar el registro y control de la fuerza de trabajo, como elemento fundamental de la gestión de personal, cumpliendo lo establecido en la legislación laboral vigente.
- Lograr un proceso integral de desarrollo, capaz de garantizar la permanencia de la fuerza de trabajo y ascenso hacia puestos de trabajo con más responsabilidad, más complejos, del personal con aptitudes.

Este subsistema abarca un conjunto de actividades que van desde la localización de las fuentes, la capacitación de los posibles candidatos, hasta el ingreso o vinculación definitiva con la dirección, garantizando el cumplimiento de los objetivos y metas trazadas por la organización.

Reclutamiento.

El reclutamiento es una actividad divulgativa de atracción, de llamado de atención para incrementar las posibilidades de escoger; es una etapa previa a la selección propiamente dicha que tiene por objeto disponer del mayor número

posible de candidatos interesados en el puesto que se pretende cubrir. Es todo el conjunto de actividades cuya finalidad es proveer suficientes candidatos, potencialmente válidos, dentro de los cuales elegir aquellos considerados inicialmente más adecuados, para iniciar la selección propiamente dicha. De su correcta realización, dependerá el éxito o no de ésta, puesto que si se recluta a candidatos no capacitados, la selección no será satisfactoria; además, a mayor número de candidatos reclutados potencialmente calificados para desempeñar un puesto, mayores garantías para encontrar el candidato idóneo.

Habiendo definido previamente la necesidad de contratar a una persona, para cubrir un determinado puesto, y una vez elaborado el perfil de competencias, se plantean las siguientes cuestiones: ¿Se dispone en el centro de la persona adecuada o hay que buscarla afuera? Si la respuesta a esta pregunta es afirmativa, recurrir a realizar un reclutamiento interno, si por el contrario es negativa, se recurre al reclutamiento externo. La dirección del organismo valorará como principio realizar el reclutamiento con candidatos de la dirección, de los municipios o de las empresas.

#### Selección.

La selección es el proceso a través del cual se escoge a la persona más adecuada para ocupar un puesto de trabajo, de acuerdo con las características y perfil del mismo. Estas decisiones se toman, luego de clasificar y filtrar a cada uno de los candidatos, de forma tal que ingresen los más capaces.

La primera fase dentro del proceso de selección, es a lo que se le llama preselección. Esta fase tiene como objeto llegar a una primera distinción como candidatos posiblemente adecuados e inadecuados, a base de información fácil de obtener (preselección en base al currículo); la preselección deberá realizarse de forma meticulosa. Los criterios que en ella se manejan, no son otros que aquellos que determinan la aptitud definitiva del candidato.

La dirección debe cuidar muy especialmente que este proceso responda a unos criterios de objetividad, que aseguren que el candidato que se elige para el puesto de trabajo que se pretende cubrir, sea el más idóneo y el que reúne

las características profesionales e incluso humanas más adecuadas para un mayor desempeño del trabajo de que se trate. De ser posible la cobertura debe efectuarse con personal ya existente en la dirección, el cual ya estará habituado a las costumbres de ésta, independientemente de que haya que impartirle la formación profesional necesaria, en muchos casos, para una mejor adecuación a su puesto de trabajo.

Gestión del personal.

El ingreso comienza con la admisión, en la que se trata de garantizar la asimilación de diversas informaciones y conocimientos generales y específicos de la dirección y el puesto que va a ocupar.

La incorporación se realiza de manera personalizada, ya que el candidato ha dejado de serlo y ha pasado a trabajar en la dirección. El mundo externo ha quedado atrás y comienza la relación laboral. En esta fase hay tres momentos, o tres actividades que se desarrollan sucesivamente:

- ✓ Contratación-expedientación
- ✓ Acogida
- ✓ Integración (inducción).

La contratación, es un elemento importante, a través del cual el trabajador pasa a ser un recurso humano de la empresa, sobre el cual la misma tiene derecho y obligaciones que cumplir, que son recíprocas, con toda la fuerza legal, respaldada por los procedimientos internos y por la legislación laboral existente en el país, en esta materia. El contrato hecho formará parte del expediente laboral, el cual es un documento que contiene los datos y antecedentes de la historia laboral del trabajador, estando la dirección en la obligación de confeccionar, actualizar y conservar en perfecto estado el de cada uno de los trabajadores con los que establezca la relación laboral por un período superior a seis meses.

Durante la acogida la organización y el recién llegado se dan a conocer mutuamente. Conocida es la importancia de los primeros momentos por la impronta que deja en la mente de las personas; tiene dos aspectos:

1. El clima o ambiente de acogida, está a cargo de los tres actores que intervienen por parte de la dirección: el responsable directo, el equipo o área de trabajo y la dirección de recursos humanos.

- El responsable inmediato es el protagonista principal, porque le corresponde dirigir la actividad laboral de la persona y desde el principio conviene resaltar el carácter básico e indelegable de esa responsabilidad.
- El equipo o área de trabajo es el entorno inmediato de la persona y el ámbito donde se desarrollan algunos de los elementos esenciales de la vida laboral: participación, formación, incentivos colectivos, movilidad funcional.
- La Dirección de Recursos Humanos (RRHH) deja de actuar directamente en la medida que avance el proceso. Protagoniza el reclutamiento, aplica las técnicas y congestiona la selección, pero al iniciarse la acogida, comienza a jugar un papel importante el área de trabajo, aplicando métodos específicos, acorde a sus características, pasando la dirección de recursos humanos a realizar funciones de apoyo y asesoramiento, garantizando un seguimiento en la relación establecida entre el trabajador y la entidad.

La creación de un clima de confianza basado en la necesidad y lealtad recíprocas, es una condición esencial en la dirección participativa. Los medios para la realización de confianza son:

- Actitud receptiva y amistosa.
- Acompañamiento y apoyo personal.
- Información libre y amplia.

Durante el establecimiento del trabajador en la entidad se realiza un proceso de registro y control, que posibilita el cumplimiento de las normas de conducta y el reglamento disciplinario interno, así como todo lo legislado en el país, en materia de recursos laborales.

2. La forma material más concreta es un manual de acogida, el cual está especialmente diseñado para cumplir una función informativa primaria, así como en un programa de visitas, que incluye las presentaciones personales necesarias (al resto del colectivo donde desarrollará su labor, a las organizaciones políticas y de masas existentes) y a las visitas guiadas a las áreas de las empresas.

La integración (inducción) puede ser larga y se completa con la socialización del nuevo trabajador con la dirección, un proceso gradual que implica inculcar en todos los trabajadores las aptitudes prevalecientes, los criterios y patrones de comportamientos que se esperan en la organización y en cada área. Dentro de este proceso se prevén las siguientes acciones:

- a) Impartición de la instrucción inicial general
- b) Impartición de la instrucción inicial específica

La promoción del personal es el derecho del trabajador a ascender en la escala profesional, mediante la realización de trabajos más calificados y mejor retribuidos. La promoción presupone la adquisición por el trabajador de una formación profesional que le permite el ascenso.

La idoneidad demostrada es el principio por el cual se rige la dirección para decidir la incorporación de los trabajadores, su permanencia y promoción, así como su incorporación a cursos de superación profesional.

Por lo antes expuesto, es necesario que las técnicas y procedimientos a emplear permitan conocer si el aspirante tiene cualidades capaces de igualarse con los requisitos del cargo, por lo que dichas técnicas deben seleccionarse cuidadosamente y usarse en cada análisis de un cargo u ocupación, teniendo en cuenta que deben medirse aspectos relacionados con:

- ✓ La relación del trabajo con la eficiencia, calidad y productividad requerida.
- ✓ El cumplimiento de las normas de conducta de carácter general o específico y de las características personales que se exigen en el

desempeño de determinada ocupación o cargo, así como de la disciplina laboral establecida en el reglamento interno de la dirección.

- ✓ La calificación formal expresada en los certificados de estudios o títulos que posee el trabajador, en correspondencia con los requisitos exigidos para la ocupación o cargo que aspira a desempeñar.

Para llevar a cabo cada uno de los procesos, a los que se hizo referencia en el primer párrafo, será preciso cumplir con cada uno de los pasos establecidos en el procedimiento interno.

Evaluación del personal.

Sistemáticamente deberán ser valorados los resultados de cada trabajador con métodos que brinden una descripción confiable del desempeño. El directivo deberá comunicar directamente las opiniones sobre el desempeño laboral y señalar adecuadamente los aspectos positivos y deficiencias, así como incluir la valoración del potencial de promoción.

Formación y desarrollo.

La formación es toda actividad que se realiza en la dirección, respondiendo a sus propias necesidades, en pos de provocar un cambio positivo en la actitud mental, los conocimientos y habilidades del personal, con el objetivo de llevar a cabo las tareas asignadas, en función de cumplir las metas trazadas por la organización.

Cuando se dice cambio positivo, se entiende lo que la propia organización ha definido como meta operativa de la acción a realizar. La formación en la dirección es el medio fundamental para el desarrollo personal y organizativo que permita la adaptación con ventaja a la complejidad del entorno.

El concepto de formación en la dirección hay que entenderlo en un sentido amplio. Comprende todos los procesos de mejora que tienen lugar con motivo o causa de la relación de trabajo, sea consecuencia de la relación directa mando-colaborador, de una acción interna, o de una decisión de autoformación, tomada directamente por la persona.

La incorporación de la formación a la estrategia de dirección como actitud y aplicación permanente, con un enfoque de la intervención necesaria a medio-largo plazo, supone incluirla necesariamente en la función directa general. Toda la estructura jerárquica y profesional debe contribuir a preparar el futuro, comprometiéndose en el desarrollo de su equipo.

Al formar a alguien se le está dando mayor aptitud para poder desempeñarse con éxito en su puesto. Es hacer que su perfil se adecue al perfil de conocimientos, habilidades y aptitudes requerido por el puesto. La formación es, por definición, un compromiso recíproco. Nadie puede imponer una obligación de esta naturaleza. En el fondo la formación siempre es autoformación.

El conjunto de las actividades de formación ha de interpretarse en un plan coherente. En la elaboración y en el control de la aplicación de este plan reside la principal tarea del responsable de formación de la dirección.

Como servicio de formación, el mismo debe a la dirección lo siguiente:

- Que lo que se enseñe responda a una necesidad de la organización. Es decir, detectar, analizar y evaluar las necesidades y elegir adecuadamente los contenidos, utilizando las matrices de competencias laborales, en cada puesto de trabajo.
- Que lo que se enseñe sea aprendido. El sistema de formación deberá seleccionar las acciones más idóneas que satisfagan en tiempo y efectividad de aprendizaje los requerimientos de la necesidad detectada.
- Que lo aprendido sea trasladado a la tarea. Como etapa más difícil de la formación, es necesario que se creen las condiciones de estímulo necesario en el puesto de trabajo, para que la modificación suceda, y aquí será fundamental el grado de compromiso con que el jefe de la persona capacitada se ubica en este proceso, es decir, que para asegurar que lo aprendido sea trasladado a la tarea deberán desarrollarse estrategias de transferencia, que tengan en cuenta los elementos favorecedores que contiene la situación donde el aprendizaje sea aplicado.

- Que lo trasladado a la tarea se sostenga en el tiempo. Debe considerarse la frecuencia de uso de lo aprendido, si los contenidos aprendidos son de uso diario, cotidiano o permanente, es probable que el problema casi no exista, puesto que el aprendizaje transferido se incorpora con las características de hábitos en la tarea, sosteniéndose por sí mismo. Si el uso de lo aprendido es espontáneo o periódico, será necesario acompañar la estrategia educativa con acciones de mantenimiento programadas, de forma que la disponibilidad operativa de conocimientos se mantenga vigente en todo momento.

En el proceso de selección del personal, que esté potencialmente en condiciones de desempeñar cierto puesto, el trabajador en decisión compartida con la organización hará todos los esfuerzos, para adecuarse a la tarea. La decisión de hacer los esfuerzos educativos para salvar la brecha entre lo que las personas saben y lo que les demanda el puesto, ya no es decisión personal, y pasa a ser un requerimiento del puesto, el cual no podrá ser desempeñado sin los conocimientos requeridos que hemos identificado.

Las formas y modalidades de la formación no son incoherentes con las formas habituales en que se desarrollan las tareas; quiere decir que cuando se envía a alguien a capacitarse, está trabajando, está haciendo una de sus tareas, esto hace necesario la incorporación de forma directa al personal de dirección como instructores y que el mismo puesto de trabajo siga formando parte de los lugares donde se desarrolle el proceso de aprendizaje.

Todas las actividades de formación que se planifican deben guardar una adecuada relación costo-beneficio y su justificación debe estar acorde con el servicio prestado.

Este subsistema tiene como objetivos los siguientes:

1. Crear una cultura de aprendizaje permanente en todos los miembros de la organización, donde se complemente la preparación en los conocimientos y habilidades necesarias para el puesto de trabajo, con la formación de valores y el dominio de la misión, las metas y las políticas de la organización.

2. Dar respuesta inmediata, mediante el conjunto de acciones de capacitación, a las necesidades detectadas en los diferentes niveles de cada organización.
3. Asegurar la formación de la nueva fuerza de trabajo que se requiera para la reposición del personal, que origina las fluctuaciones generadas por diversas causas.
4. Garantizar la preparación del personal para enfrentar los trabajos de modernización, desarrollo e introducción de nuevas tecnologías en la organización.
5. Cumplir la estrategia prevista para la homologación y certificación del personal directivo, técnico y de servicios.
6. Fortalecer la preparación en el puesto de trabajo del personal de la cadena en los aspectos relacionados con la seguridad industrial, los procedimientos de trabajo y la toma de decisiones en situaciones anormales.

Estimulación moral y material.

Este subsistema es el centro de todo el sistema de dirección de los recursos humanos, el cual comprende todo el conjunto de acciones destinadas a satisfacer las necesidades materiales y espirituales del trabajador.

El objetivo de este subsistema es: reconocer al trabajador los resultados de su trabajo, mediante la estimulación moral y material.

La estimulación es un factor esencial para motivar el mayor desempeño del trabajador y la formación de una conciencia laboral y socialista. Ambos estímulos, morales y materiales, le son necesarios e imprescindibles al hombre y la importancia de uno varía en el tiempo en cada individuo y con la situación en que se encuentre.

En cada etapa actual se ha tenido que desarrollar la estimulación material, en busca de una mayor producción y eficiencia; se impone, a la par con esto, ampliar a los niveles más altos que sea posible la estimulación moral.

Al respecto Castro Ruz, Fidel (1973) (13) señaló: “Es cierto que muchos de nuestros obreros, son verdaderos ejemplos de comunistas por su actitud ante

la vida, su conciencia superior y su extraordinaria solidaridad humana. Ellos son la avanzada de lo que un día deberá ser toda la sociedad. Pero pensar y actuar cual si ya fuese hoy la conducta de todos sus componentes, sería un ejemplo de idealismo cuyo resultado se traduciría en que el peso mayor del esfuerzo social cayera injustamente sobre los mejores sin ningún resultado moral en la conciencia de los más atrasados y se traduciría en forma igualmente adversa a la economía. Junto al estímulo moral hay que usar también el estímulo material; sin abusar de uno ni del otro, porque lo primero nos llevaría al idealismo y lo segundo al desarrollo del egoísmo individual. Hemos de actuar de modo que los incentivos económicos no se conviertan en la motivación exclusiva del hombre, ni los incentivos morales en el pretexto para que unos vivan del trabajo de los demás. Quizás la tarea más difícil que se impone en un proceso de marcha hacia el comunismo, sea la ciencia de saber conciliar dialécticamente las fórmulas que nos exige el presente con el objetivo final de nuestra causa”.

La estimulación material considera el salario, por ser el principal de todos los estímulos materiales. El salario es parte del fondo de consumo que recibe el trabajador, en correspondencia con la cantidad de trabajo que ha rendido a la sociedad.

No obstante ser el salario el principal estímulo material, cuando la magnitud de lo que se recibe se corresponde con el aporte laboral, éste adquiere una connotación moral; la sociedad reconoce ese mayor aporte, incrementando sus ingresos monetarios.

Estimulación moral.

La estimulación moral considera tres aspectos fundamentales:

- ❖ El respeto a la dignidad plena del trabajador.
- ❖ El reconocimiento de los logros alcanzados.
- ❖ La participación de los trabajadores en la vida de la dirección.

Estos no son los únicos estímulos morales, pero sí tienen una significación relevante para el trabajador.

a) El organismo en todos sus niveles de dirección debe tener presente siempre la atención a las necesidades y los problemas de sus trabajadores; oír sus opiniones, sugerencias, propuestas y críticas; mantenerse en contacto con ellos; ser sensibles ante sus dificultades; darles un buen trato; mantener con ellos relaciones de colaboración y ayuda mutua, crearles un clima laboral de fraternidad y hermandad, propiciar todas las condiciones para que se sientan dueños de los medios de producción y que ocupen una posición importante en la organización para su funcionamiento, control y toma de decisiones.

b) El reconocimiento de los logros alcanzados.

El reconocimiento moral sirve de estímulo al trabajador, el que se siente reconocido por el colectivo y por su organización empresarial, política y sindical. El reconocimiento a tiempo de los resultados obtenidos por los trabajadores es un poderoso instrumento para el desarrollo de sus capacidades. Hay que perfeccionar los sistemas de reconocimiento, haciéndolos oportunamente y de manera sistemática. Los reconocimientos a los trabajadores se deben llevar a vías de hecho en las asambleas, matutinos, eventos, actos de significación y relevancia, y actividades preparadas especialmente para presentar al trabajador y sus logros.

Para los reconocimientos morales se tienen recursos tales como: entrega de diplomas, distintivos, medallas legalmente establecidas, cartas de reconocimientos dirigidas a familiares, vecinos, organizaciones políticas, de masas y otras como coordinar actividades con las organizaciones políticas y de masas del centro, en las que se desarrollarán iniciativas y se podrán combinar estímulos morales con otros materiales.

c) La participación de los trabajadores en la vida de la dirección.

La dirección y las organizaciones políticas y sindical propiciarán la participación de los trabajadores en el desarrollo de las actividades que rigen los destinos de la dirección, teniendo en cuenta que el hombre por naturaleza tiene necesidad de participar y muy esencialmente, en aquellas cuestiones que tienen relación con él; como ser social la participación es una necesidad espiritual del hombre;

cuando este se ignora, o cuando se ve preterido no se realiza y como consecuencia de ello no despliega sus capacidades. La participación de los trabajadores en la vida de la dirección, es una responsabilidad y voluntad política del director y los directivos, viéndose esta participación como activa y no formal, logrando que el trabajador se sienta comprometido con la organización, su misión, estrategia y objetivos.

La participación de los trabajadores se logra no solo para que escuchen, sino para que formulen sus puntos de vistas, siendo imprescindibles para alcanzar el éxito la participación de la mayoría, con líderes capaces de llevar adelante estos procesos y que se caractericen porque los integrantes del grupo, equipo de trabajo, etc. vean satisfechas sus necesidades materiales y espirituales, sintiéndose verdaderos coautores o coparticipantes.

Para lograr una participación plena de los trabajadores en la vida de la dirección se tienen presentes las siguientes vías:

- Descentralización de las facultades a los diferentes niveles de dirección.
- Participación en los consejos de dirección.
- Elaboración y control del plan de negocios de la empresa y presupuestos de gastos por áreas de responsabilidad.
- Elaboración del convenio colectivo de trabajo.
- Participación en las asambleas de producción y eficiencia.
- Desarrollo del movimiento de innovación y racionalización.
- Emulación socialista.
- Trabajo voluntario.

Estimulación material.

En el organismo se debe tener presente el objetivo esencial de toda política salarial que es lograr la más cabal aplicación del principio de distribución socialista “de cada cual, según su capacidad; a cada cual según su trabajo”.

La correcta aplicación de este principio lleva implícita el aumento de la producción y su eficiencia, la elevación de la disciplina laboral, y propiciar un clima de cooperación, participación y ayuda mutua.

Este principio se lleva a la práctica, a través del sistema de salario, el que comprende los elementos siguientes:

- Escala de complejidad y responsabilidad aprobada en las calificadoras de cargo.
- Escala de condiciones laborales anormales, por puesto de trabajo, aprobada en la legislación vigente.
- Formas y sistemas de pagos.

Seguridad, salud y medio ambiente.

Como objetivos de este subsistema se señalan:

1. Establecimiento de una cultura de seguridad como tarea directa y prioritaria de la dirección de la entidad, con respecto a todas las demás consideraciones de la actividad laboral, que forme parte de los criterios de gestión empresarial en sus objetivos, en todas las acciones y decisiones de la misma.

2. Enfoque preventivo de la seguridad industrial, sustentada en la identificación, evaluación y gestión de los riesgos en la entidad.

3. Conjugar acertadamente los principios:

- Los jefes en cada nivel son los máximos responsables por la seguridad y desarrollarán mejoras para fomentar prácticas y ambientes de trabajo seguro.
- En este ambiente los trabajadores asumen con responsabilidad propia ejecutar sus tareas de forma segura.

Atención al hombre.

La atención al hombre puede concebirse, de forma general, como sistema, como un conjunto de tareas, medidas y acciones que, de forma coordinada se orienten hacia la satisfacción de necesidades, a la creación de nuevos valores en el trabajador; con vista a lograr los objetivos estratégicos de la empresa, en la búsqueda de productividad y eficiencia.

La forma de satisfacer estas necesidades, entre otras, puede ponerse de relieve, a través del reconocimiento social de la labor que realiza el trabajador, de la posibilidad de desarrollar su iniciativa y de participar en las decisiones del colectivo, del enriquecimiento del contenido de trabajo, del fomento de una cultura de producción, del mejoramiento de las condiciones de vida y de trabajo, de la seguridad en el empleo, de la posibilidad de reservar parte de las utilidades para el desarrollo social del colectivo, así como la posibilidad de desarrollar las capacidades requeridas para un desempeño eficaz.

El objetivo principal de cada una de las acciones dirigidas a mejorar la atención al hombre, es lograr un mejoramiento del clima laboral y reconocer de alguna manera el trabajo cotidiano del hombre, en pos del cumplimiento de las metas de la organización, además de lograr un aumento de la influencia del colectivo laboral.

Entre las principales acciones, a través de las cuales se puede medir la efectividad del sistema de atención al hombre, se encuentran las siguientes:

- ✓ Cumplir de forma general con lo establecido en el convenio colectivo de trabajo, garantizando siempre que sea posible un nivel adecuado en la estimulación moral y material.
- ✓ Garantizar los medios de protección individual y colectiva.
- ✓ Mantener una correcta organización y limpieza en el puesto de trabajo, así como en las áreas aledañas de un adecuado servicio al puesto de trabajo, en lo que a medios de trabajo, materia prima, etc. se refiere.
- ✓ Garantizar la ropa y calzado de trabajo, de acuerdo con la política al respecto que establezca el país.
- ✓ Organizar actividades deportivas y recreativas.

El autor de la tesis considera que existe una estrecha relación entre los diferentes subsistemas y las acciones directivas a proponer en función de mejorar la motivación de la fuerza laboral, lo cual impactará de manera positiva en la estabilidad.

## **1.4 Tendencias de la gestión de los recursos humanos en la actualidad**

Las empresas del entorno están en continuo cambio y evolución. Los actuales procesos de trabajo, las nuevas estructuras y los parámetros que en la actualidad rigen las relaciones entre fabricantes, distribuidores y consumidores, han provocado la creación de nuevos puestos de trabajo y funciones, dentro de las organizaciones.

Las estructuras organizativas del futuro serán diferentes a las actuales. Es necesario tener en cuenta para el sistema las transformaciones del entorno y proyectar sus estrategias, en función de estos cambios.

Importancia de la gestión de los recursos humanos y rasgos de su concepción moderna.

El panorama económico internacional actual caracterizado por la globalización de los mercados, la utilización de tecnologías de avanzada y una hipercompetencia han traído como consecuencia que las empresas e instituciones cifren sus esperanzas competitivas en el potencial humano con que estos cuentan, lo cual ha repercutido directamente, en un auge sin precedente en la gestión del personal; la literatura sobre el tema es bastante amplia y abarcadora; varios autores hacen referencia a este término, tratándolo indistintamente como administración del personal (Werther & Davis, 1992 y French, 1993) administración de recursos humanos (Chiavenato, 1988; Sikula, 1989 y Beer et al, 1992) y gestión de personal o de recursos humanos (Carnota Lauzan, 1991; Ordoñez, 1995; Cuesta Santos, 1997; Longo, 1997; Txopeitia, 1997) por solo señalar las más difundidas.

La gestión de recursos humanos no es lo que generalmente se conoce en la mayoría de las empresas cubanas, bajo la dirección de personal. La gestión de recursos humanos se proyecta desde perspectivas más amplias e incorpora ideas relacionadas con el desarrollo de la organización y la calidad de vida en el trabajo. Es decir, en la actualidad se ha pasado de la clásica regulación del trabajo a los objetivos estratégicos y de la administración del personal a la gestión activa de las personas, desde un punto de vista operativo, jurídico,

normativo y psicosocial. En fin, la gestión de recursos humanos es mucho más que analizar la plantilla, las nóminas y el fondo del tiempo.

Por gestión de recursos humanos se entiende según Batista Jiménez (1996), la actividad que se realiza en la empresa para:

- Obtener, formar, motivar, retribuir y desarrollar los recursos humanos que la organización requiere para lograr sus objetivos.
- Diseñar e implementar las estructuras sistemas y mecanismos organizativos que coordinen los esfuerzos de dichos recursos, para que los objetivos se consigan de la forma más eficaz posible.
- Crear una cultura de empresa que integre a todas las personas que la componen en una comunidad de intereses y relaciones, con unas metas y valores compartidos que den sentido, coherencia y motivación trascendente a su dedicación y trabajo.

Por otra parte, los principales rasgos de la concepción moderna de la gestión de recursos humanos señalados por Ordóñez (1995) son:

- ❖ Los recursos humanos se convertirán en el siglo XXI, en el recurso más importante.
- ❖ Los recursos humanos son una inversión, no un costo.
- ❖ La gestión de recursos humanos no se hace desde un área, departamento o parcela de la organización, sino como función integral de toda la organización.
- ❖ La gestión de recursos humanos demanda hoy concebirla con carácter técnico especializado, estableciendo sus bases en el análisis y diseño de puestos y áreas de trabajo.
- ❖ La gestión de recursos humanos eficiente ha superado al “taylorismo”, demandando el enriquecimiento del trabajo y la participación e implicación de los empleados en todas las actividades.
- ❖ El aumento de la productividad del trabajo y la satisfacción laboral son objetivos fundamentales e inmediatos de la gestión de recursos humanos.

- ❖ El desafío fundamental de la gestión de recursos humanos es, lograr eficiencia y eficacia en las organizaciones.

Es importante que todo parte de la concepción estratégica de la organización, la estrategia de recursos humanos deberán insertarse en la estrategia de la empresa; en la misma medida que esto suceda, facilitará la actividad del sistema de gestión integrado de recursos humanos (SGIRH), dando respuesta a las exigencias de la misión de la organización.

La gestión de recursos humanos se desarrolla en una nueva era para las organizaciones, donde la ventaja competitiva no sólo dependerá de los recursos financieros, tecnológicos y naturales, sino también de la preparación y gestión del personal. Los empresarios se enfrentarán a los nuevos paradigmas:

- Los ciclos de vida de los productos son cortos.
- Especialización en productos y procesos, pero el trabajo se enriquece.
- La competitividad está en satisfacer al cliente.
- Todos piensan.
- Las características del trabajo en equipo en medio de un sistema abierto.
- La misión y los objetivos estratégicos en el centro y las estrategias son las claves del éxito.
- Lo esencial son los hombres y su implicación.
- En el mercado se impone EL MEJOR.

Este nuevo enfoque conlleva a una reorganización del sistema empresarial, buscando productividad, eficiencia y eficacia. Si se trata de lograr estos indicadores, pero no cambia el modo de gestionar los recursos humanos, no es posible lograr los objetivos que nos proponemos.

Es lógico que el directivo de recursos humanos tiene que estar preparado para asumir el rol que le corresponde, pasar de gestor a gestor, con un mayor alcance; buscando precisamente el desarrollo y atención al hombre de manera integral. No se ve como dirección del personal, sino como Dirección de Recursos Humanos.

## Modelo de gestión de recursos humanos.

La aplicación práctica de los sistemas de administración de los recursos humanos se realiza sobre la concepción de diferentes modelos. Diversos autores han hecho propuestas de modelos de gestión de recursos humanos, a través de los cuales es posible diagnosticar y/o proyectar la situación existente en esta área de vital importancia para la empresa. A continuación se refiere a algunos modelos de mayor aceptación en el mundo empresarial actual.

<b>MODELOS</b>	<b>CARACTERÍSTICAS</b>
Modelo de Chiavenato (14)	La administración de recursos humanos está constituida por subsistemas interdependientes. La interacción existente entre estos subsistemas hace que cualquier modificación ocurrida en uno provoque influencias en los demás, los cuales a su vez pueden generar nuevas influencias en otros y así sucesivamente.
Modelo de Wether & Davis (15)	Concibe la administración de personas, como un sistema de muchas actividades interdependientes, con una marcada relación con el entorno. La organización requiere de recursos
Modelo del grupo consultor Harper (16)	humanos en determinada cantidad y calidad. La administración de recursos humanos permite satisfacer esta demanda, mediante la realización de un conjunto de actividades que se inician con el inventario de personal y a partir de este y del conocimiento de los recursos humanos con que se

	cuentan, se desarrollan las restantes actividades.
Modelo del Centro de Investigación y Documentación sobre Problemas de la economía, el empleo y las calificaciones profesionales de Donostía-San Sebastián, España. (17)	Plantea que la política y los objetivos de la gestión de los recursos humanos se establecen sobre la base del plan estratégico y de la cultura o filosofía de las empresas, para de esta forma llevar a cabo las diferentes funciones relacionadas con los recursos humanos.
Modelo de Bustillo (18)	El autor se propone lograr una eficiente administración de los recursos humanos y la motivación de las personas, centrándose en el puesto de trabajo.
Modelo de Domínguez Machuca, J. A (19)	La actividad de recursos humanos está integrada a una serie de procesos relacionados entre sí, con los demás subsistemas y con el entorno.
Modelo de Beer M, de la Harvard Business School (20)	Es superior desde el punto de vista funcional, porque considera la estrategia y la filosofía empresarial como rectora del sistema de gestión de recursos humanos, debido al peso que se confiere a los factores de situación y en particular a la tecnología de las tareas, así como en su atención en la interacción con el entorno.

Fuente. Elaboración propia

Según lo planteado anteriormente, el autor se inclina por utilizar este último modelo, para la realización del diagnóstico, la gestión de recursos humanos en la organización objeto de estudio, a partir de dar respuestas con flexibilidad a una serie de preguntas propuestas por sus autores, y caracterizar cada uno de

los aspectos siguientes: los grupos de interés, los factores de situación y las políticas de recursos humanos; por tales motivos se ofrece una situación detallada de este modelo.

### **1.5 La gestión de los recursos humanos, en el MININT**

En Cuba la realidad económica muestra una necesidad inmediata de elevar la productividad y la eficiencia de las empresas y, con ello, el nivel de vida de los trabajadores, por lo que éstos tendrán que ser partícipes activos en todo el proceso de reordenamiento que se ejecuta.

En correspondencia con este pensamiento el Ministerio del Interior en Cuba, ha manifestado su preocupación por la retención de las fuerzas de alta calificación que posee en sus filas, intereses que al igual que a otros órganos, competen a la Contrainteligencia en la provincia de Matanzas.

En Cuba la norma NC: 3000-3002 se sustenta en el enfoque de gestión de competencias, tomando como principio a la idoneidad demostrada. Sin embargo existen otros documentos que hacen énfasis en la misma, como base de la gestión integrada de capital humano (GICH), por lo que amerita estudiar la relación que se establece entre competencia e idoneidad, siendo el principal enfoque de nuestra institución que va dirigida a fortalecer cuatro áreas claves, la captación, la formación y preparación continua de las fuerzas, la evaluación del desempeño, y la atención, con énfasis en los cuadros, la reserva y la cantera de jóvenes que permita elevar la permanencia de las fuerzas.

Se valora que el MININT ha alcanzado alto nivel de preparación (calificación, competencia) del capital humano, siendo uno de los elementos que distingue la institución, en la nación y el mundo. Sin embargo, en la gestión de los recursos humanos se aprecian deficiencias que son reflejos de las bajas que se han sufrido en la institución a nivel nacional.

Debemos profundizar el trabajo de implementación paulatina en la institución sobre la base de los requisitos que establece el enfoque de GRH; ya que a lo que hoy llamamos recursos humanos, aun se nombra dentro de la organización como cuadro, personal y preparación. Ello, sumado a la prioridad que le

concede la alta dirección del país, demanda la utilización de las normas cubanas y la aplicación de enfoques y teorías sobre el tema en este contexto.

Antes de iniciar los análisis sobre la motivación en el MININT propiamente, es importante destacar el papel de esta institución en la seguridad de la población cubana, ya que tiene como misión asegurar la tranquilidad ciudadana, el orden interior y la Seguridad del Estado, a través del enfrentamiento a indisciplinas sociales, ilegalidades y delitos previstos en el Código Penal, realizando evaluaciones de causas y condiciones para la detección de situaciones proclives a condicionar situaciones de contingencia.

Otro elemento imprescindible para comentar en este trabajo, es la visión de dirección estratégica que posee la institución, dirigida a formar trabajadores más preparados profesionalmente y tecnológicamente, acorde al crecimiento de la sociedad.

En el MININT se han establecido metodologías por la dirección de cuadros y personal de fecha mayo de 2008, con el propósito de lograr mayor calidad en la formación de nuestros cadetes de la modalidad semi-presencial, e incrementar su vínculo con la actividad práctica, que posibilite a los diferentes niveles de jefatura, un intercambio sistemático y personalizado con cada joven, que permita influir progresivamente en su formación y darle seguimiento a su evolución, características y potencialidades.

Esta normativa demuestra la intensión del MININT de fortalecer el trabajo sobre los oficiales desde su formación como cadetes, despertando el interés por el trabajo propio de cada especialidad y el sentido de pertenencia como colofón de la identificación de estas fuerzas con las misiones asignadas en un futuro. También se incluye en esta orden el trabajo directo de los jefes a los distintos niveles con los jóvenes oficiales en formación, insertando el político ideológico sobre los jóvenes combatientes en correspondencia con los principios de nuestro sistema social cubano.

En agosto 2012 se aprobó la Orden 22 (2012) que se basa en el sistema de atención a las fuerzas de MININT, como respuesta según las pretensiones de esta normativa a la dispersión de las resoluciones que tratan la atención y

estimulación a las fuerzas en la institución, así como el mejoramiento de la calidad de vida, atención médica y derecho a descanso, esta orden está encaminada a estimular su trayectoria, méritos, resultados en la prestación de servicios, estabilidad y retención, diferenciando a los que se desempeñan en líneas y frentes priorizados; en esta se responsabiliza a los jefes de la integración permanente sobre la atención a las fuerzas.

Aunque se establece en el contenido de dicha orden, el enfoque a la atención de los recursos humanos en el MININT de combatientes y trabajadores civiles, no existe una verdadera gestión de los Recursos Humanos (RH), no se trabaja la relación RH–institución o viceversa, fenómeno que permite la identificación del individuo con el entorno que lo rodea y sobre el cual se desempeña, dando valor agregado de acuerdo a sus capacidades e intereses tanto propios como de la institución.

La Orden 22 (2012) independientemente de lo que expresa y regula, solo clasifica de acuerdo a escalones de mando militar, las diferentes categorías sobre las cuales se debe trabajar a la hora de realizar los procedimientos para el otorgamiento de alojamiento y descanso, actividad gastronómica y recreativa, intercambio de vacacionistas en el exterior, medios para el mejoramiento de la calidad de vida (artículos), distribución, asignación, conservación y rehabilitación de las viviendas, servicios médicos, etcétera.

Estas y otras categorías constituidas en dicha orden no dan al traste en toda su plenitud con las verdaderas necesidades existentes hoy entre los combatientes, tampoco establece una estrategia para trabajar en la motivación de los RH, lo que afecta la perdurabilidad de los oficiales en los puestos especializados que requieren de experiencia para un desempeño eficiente, y la presencia de factores que condicionan la pérdida de la fuerza generalmente joven.

En el órgano de la Contrainteligencia de la provincia Matanzas, como en el resto de los órganos que conforman el sistema MININT, existe preocupación acerca del tratamiento al fenómeno de la permanencia de los oficiales jóvenes, ya que estos se consideran una fuerza con calificación alta en materia laboral, portadores además de informaciones clasificadas; teniendo un alto impacto

negativo las solicitudes de baja de los oficiales de este órgano, ya que por su encargo estatal las tareas deben ser distribuidas entre compañeros, lo que provoca una sobre carga de las misiones y por consiguiente atenta contra la calidad y eficiencia del cumplimiento de los encargos.

Al autor valora que el tratamiento a los recursos humanos en la Contrainteligencia en la provincia Matanzas, es definitorio ante el embate de las agresiones ideológicas a las que están expuestos los oficiales como parte de las amenazas que afloran en la sociedad cubana, y atendiendo a las necesidades de recursos que presentan unidades de este órgano, elementos que objetivamente no pueden ser revertidos de forma inmediata, debido a la situación económica del país que enfrenta un férreo bloqueo económico y una estrategia de agresión subversiva, dirigida al campo ideológico y tomando como prioridad el sector juvenil de la población.

A esto se suma el llamado de la dirección de la Revolución a las fuerzas MININT en general, encaminado a elevar la profesionalidad del trabajo de enfrentamiento a los procesos negativos con lugar en la sociedad, haciéndose imprescindible disminuir el impacto de los fenómenos que atentan contra la motivación y compromiso de los oficiales.

## **1.6 Conclusiones del Capítulo I**

El examen de los referentes teóricos sobre la motivación de la fuerza de trabajo en el Órgano de la Contrainteligencia de Matanzas se aborda en las primeras teorías sobre la motivación, las teorías contemporáneas de la motivación, el Esquema de la Dialéctica del Desempeño Organizacional y un análisis histórico sobre la motivación de la fuerza laboral vista desde diferentes autores, los cuales brindan los elementos conceptuales esenciales –conceptos, teorías, modelos básicos de la motivación, ciclo organizacional, características, tendencias- para su análisis en la actualidad y abordan los aspectos para la elaboración del plan de acción a desarrollar.

## **CAPÍTULO II. DIAGNÓSTICO DEL ESTADO ACTUAL DE LA MOTIVACIÓN DE LA FUERZA DE TRABAJO COMO CAPITAL HUMANO, DEL ORGANO DE LA CONTRAINTELIGENCIA DEL MININT EN MATANZAS**

En este capítulo el autor realiza un diagnóstico de la motivación de la fuerza de trabajo como Capital Humano, en el Órgano de la Contrainteligencia de Matanzas; sustentado, además, como una caracterización de la misma y los elementos esenciales de la metodología a seguir para elaborar el sistema de acciones.

### **2.1 Caracterización del Órgano de la Contrainteligencia de Matanzas**

La Contrainteligencia en la provincia de Matanzas, se subordina a la Dirección General de Contrainteligencia en La Habana. Se conoció la estructura de este órgano. (Ver anexo 2)

Este órgano, el cual forma parte del Sistema de la Seguridad del Estado, desempeña el rol principal, ya que toda su fuerza dirige su accionar, ya sea en el orden del descubrimiento, prevención o de enfrentamiento, a lograr un estabilidad en el país y sostenibilidad del estado, ya sea de factores externos o internos. Posee una estructura que le permite lograr competencias en principales frentes estratégicos en el país, con resultados muy positivos en la efectividad de sus acciones, como la evitación de atentados a la integridad física y moral de los principales dirigentes de la revolución, el partido y el gobierno, acciones de corte terroristas y de subversión a la economía.

La Contrainteligencia (CI) posee una fuerza aprobada en plantilla de 500 oficiales, posee una cifra real cubierta de 360, para un 72%. De ellos 118 oficiales menores de 35 años que laboran en las unidades subordinadas al sistema de CI de la provincia Matanzas. Militan en las filas del Partido Comunista de Cuba (PCC) y la Unión de Jóvenes Comunista (UJC) más del 90 %, lo que representa el 100% del personal integrado a organizaciones partidistas. El 80 % poseen el nivel superior de la especialidad, 20 % que posee curso básico y 90 % son universitarios.

La fuerza laboral está representada en un 80 % sexo masculino, el resto femenino.

## **2.2 Diagnóstico de la situación actual del Órgano de la Contrainteligencia de Matanzas**

Para la ejecución del diagnóstico se aplicaron los siguientes de métodos:

Se trabajó con una población de ellos 118 oficiales menores de 35 años que laboran en las unidades subordinadas al sistema de CI de la provincia Matanzas, de aquí se adoptó una muestra de 60 oficiales operativos comprendidos en esta edad, para un 50.84%, perteneciente a las distintas unidades, entre los que se encuentra 2 Jefes, 1 segundo Jefe, 20 Primeros Oficiales y 37 Oficiales Operativos.

Análisis Documental: se procedió al estudio de la plantilla, las competencias de los cargos con que se cuenta, las órdenes ministeriales, así como valoraciones anuales del comportamiento realizadas por el órgano sobre el completamiento y las acciones realizadas para suplir las necesidades.

Entrevistas: se realizaron con el objetivo de poder obtener informaciones necesarias para la elaboración de esta tesis, relacionada con la percepción de la jefatura y de especialistas. Se entrevistó a 2 Jefes, 1 segundo Jefe y 10 Primeros Oficiales, además de 3 oficiales que ya causaron baja y 2 que se encuentran en proceso.

Cuestionarios: se aplicó para poder obtener elementos, lo más fidedignos posibles, de oficiales sin cargo de dirección y sin poder decisorio, que les permitiera ser lo más sincero posible en la información que aportaban. Fueron objeto de este instrumento, 10 primeros oficiales y 37 Oficiales operativos para un 95% de confianza en la estimación que se realiza. (Ver anexo 3)

Análisis de los resultados obtenidos.

En el análisis documental se constataron los siguientes datos necesarios a destacar: En información se observó la situación referente a la plantilla de cargos de este Órgano.

En el año 2013, de una plantilla aprobada de 500 trabajadores, se encontraban cubiertas 390; cumplían los requisitos para el cargo 350 de ellos. Es necesario resaltar que 30 no cumplían los requisitos para el cargo. La tipología de la plantilla de cargos de este órgano refleja la siguiente insuficiencia para la mejor aplicación de las regulaciones ministeriales, lo que puede reflejarse directa o indirectamente en la motivación de los referidos especialistas: 5 primeros oficiales no eran graduados de nivel superior y 25 oficiales operativos que no eran graduados de nivel superior y ocupaban el cargo.

Un estudio valorativo al cierre 2018 del Órgano de cuadro, preparación y personal del MININT arrojó la siguiente información: de una plantilla de 500, cubiertas 360, cumplen con los requisitos, 320. De ellos, 40 no cumplen los requisitos. 6 primeros oficiales no son graduados universitarios y 34 oficiales operativos, que no tienen este nivel.

AÑO	CUBIERTA	VACANTE	%
<b>Plantilla 500</b>			
2013	390	110	78
2014	400	100	80
2015	380	120	76
2016	420	80	84
2017	390	110	78
2018	360	140	72

Fuente. Elaboración

propia

Estos datos muestran cómo se manifestó la fluctuación de la fuerza laboral en el órgano, objeto de estudio. Las causas de esta fluctuación relacionadas con la motivación se deben en mayor medida, a que esta Jefatura no puede brindar



la debida atención a los recién graduados de institutos superiores y de cursos básicos, ya que su solicitud de baja de la institución la realizan como promedio a los 20 meses de trabajo, porque buscan mejoras económicas en sectores como Turismo, Empresa de Telecomunicaciones, Oficina Nacional Tributaria, Empresa Eléctrica, empresas de perfeccionamiento empresarial y sector privado. Entre otras causas que inciden en la desmotivación se encuentran la estimulación salarial, la atención diferenciada a los oficiales de esta área, entre otras

Dentro de las principales insuficiencias mencionadas en las entrevistas relacionadas con la motivación se menciona el nivel de asesoramiento metodológico y técnico que debe brindar determinados áreas de este órgano hacia la base, no poseen el nivel de conocimiento y experiencia requerida los primeros oficiales para cumplimentar la tarea, aun cuando se constató que los trabajadores y personal especializado tratan de cumplimentar la misma. (Ver anexo 4)

En el caso de los oficiales operativos es posible por su corta edad y poca experiencia, incorporarse a los estudios superiores afines a la actividad como una forma de mejor preparación, dadas las posibilidades que actualmente se ofrecen por la dirección del Ministerio en la provincia.

Entre otras insuficiencias relacionadas con la motivación, no se cuenta con el personal calificado con experiencia para cubrir las plazas vacantes, las cuales en este período ascendían a 110, dadas las malas condiciones de trabajo, el bajo salario y la ausencia de estímulos adicionales, así como el alto nivel de exigencia y sacrificio requerido para ejercer en esta labor; se hace muy difícil captar personal para cubrir dichos cargos, pues en cualquier otro sector resulta más atractivo desarrollarse laboralmente.

En la encuesta realizada sobre el criterio que tienen los oficiales sobre la motivación, de un total de 118 oficiales que fue la población escogida, fueron encuestados 47 oficiales para un 39.8%, que garantizan un nivel de confianza del 95%, error mínimo permisible del 0,5 y una máxima varianza de 5. En ella se evaluaron 20 indicadores de la motivación, los cuales se trabajaron en el

Escalograma de Guttman (Metodología de la Investigación, 2002), contenido en la monografía (Liubet Martínez Delgado, Yadney O. Miranda Lorenzo, Arlenys Toyos Brito, Varna Hernández Junco (2008). Estudio de la motivación y la satisfacción laboral. El objetivo fue valorar el grado de motivación de la fuerza laboral compuesta por los diferentes cargos de oficiales del Órgano de la Contrainteligencia, arrojando el siguiente resultado: (Ver anexo 5).

En el aspecto 1: Pongo mucho empeño en mejorar mi rendimiento en el trabajo. Califican en la escala de 3, el 10 %; en la de 4, el 10% y en el 5, el 80%. Es muy probable que el 90% de los oficiales pone empeño en mejorar su rendimiento laboral, ya que de existir motivación se lograría mayor estabilidad de la fuerza de trabajo.

En el aspecto 2: Me gustan los retos. En el 3, el 30 %; en el 5, el 70 %. Existe un grado alto de proyecciones al futuro que se puede expresar en objetivos, aspiraciones y motivaciones que no se tienen en cuenta.

En el aspecto 3: Me agrada la satisfacción de terminar una actividad difícil. En el 5 el 100%. Desde el punto de vista psicológico existe un gran compromiso de enfrentar actividades que resulten difíciles aun cuando se percibe desmotivación.

En el aspecto 4: Deseo tener la oportunidad de ofrecer alternativas y solución para demostrar mi formación y preparación profesional. En el 1, el 10%; en el 2 el 10%; en el 3 el 10%; en el 4, el 20% y en el 5, el 50%. Se puede apreciar que existe una correspondencia entre la formación y preparación profesional con el nivel de oportunidades para ofrecer soluciones y alternativas, aun cuando se constata que la estabilidad radica en los oficiales próximos al cumplimiento del término del servicio activos en el trabajo.

En el aspecto 5: Me enfrento a las personas que hacen cosas con las que no estoy de acuerdo. En el 2, el 30%; en el 3, el 30%; en el 4, el 10% y en el 5 el 30%. Sólo el 40 % tiene la disposición de enfrentarse a problemas laborales.

En el aspecto 6: Poseo conocimiento acerca de mi organización o esfera de desempeño. En el 1, el 10%; en el 3, el 10%; en el 4, el 20% y en el 5 el 60%. Se expresa subjetivamente un alto grado de conocimiento de la organización.

En el aspecto 7: Conozco los planes actuales y futuros de mi unidad. En el 1, 10%; en el 2, 20%; en el 3, el 60% y en el 5, el 10%. Esto refleja que existe poco conocimiento de los planes. Se demuestra que el grado de conocimiento de la organización es infundado, pues desconocen sus planes actuales y futuros en un 90%.

En el aspecto 8: El ambiente o clima socio psicológico permite favorecer los resultados del trabajo. En el 2, el 10%; en el 3, el 50 %; en el 4, el 10% y en el 5, el 30%. El ambiente que perciben los oficiales no les permite alcanzar mejores resultados, lo que se reflejó en un 60% de los encuestados.

En el aspecto 9: Con frecuencia necesito de otras personas la comprensión y el afecto. En el 2, el 10%; en el 3, el 10%; en el 4, el 20% y en el 5, el 60%. Puede que resulte positivo necesitar de otras personas, pero es posible que no se sienta seguro de sí mismo.

En el aspecto 10: Me gusta agradecerle a los demás. En el 3, el 10%; en el 4 el 40% y en el 5, el 50%. Se observa que la tendencia fundamental es a considerar estos elementos como parte importante de la motivación.

En el aspecto 11: Tiendo a establecer relaciones estrechas con mis compañeros de trabajo. En el 4, 30%; en el 5, el 70%. Se observa que las relaciones de trabajo son positivas, ya que la tendencia es a estrechar las mismas.

En el aspecto 12: Me gusta formar parte de grupos y organizaciones, en el 1, 10%; en el 2, 10%; en el 3, 60%; en el 4, el 10% y en el 5, el 10%. La tendencia no es a formar equipos de trabajo, aunque se debe señalar que la labor que se realiza en este órgano requiere de la cooperación mutua.

En el aspecto 13: Disfruto de trabajar con otras personas, más que trabajar solo. En el 2, el 10%; en el 3, el 10%; en el 4, el 40% y en el 5, el 40%. Esta

respuesta es lógica, ya que las oficinas están diseñadas para laborar varios oficiales, aunque en el aspecto anterior se aprecia la tendencia a rechazar la actividad grupal.

En el aspecto 14: Busco situaciones y oportunidades que me permitan dar a conocer mi preparación profesional y valía. En el 2, el 30%; en el 3, el 40% y en el 4, el 30%. El 70% se centra entre el aspecto 3 y 4, lo que demuestra que el oficial no tiene la máxima oportunidad de demostrar su preparación.

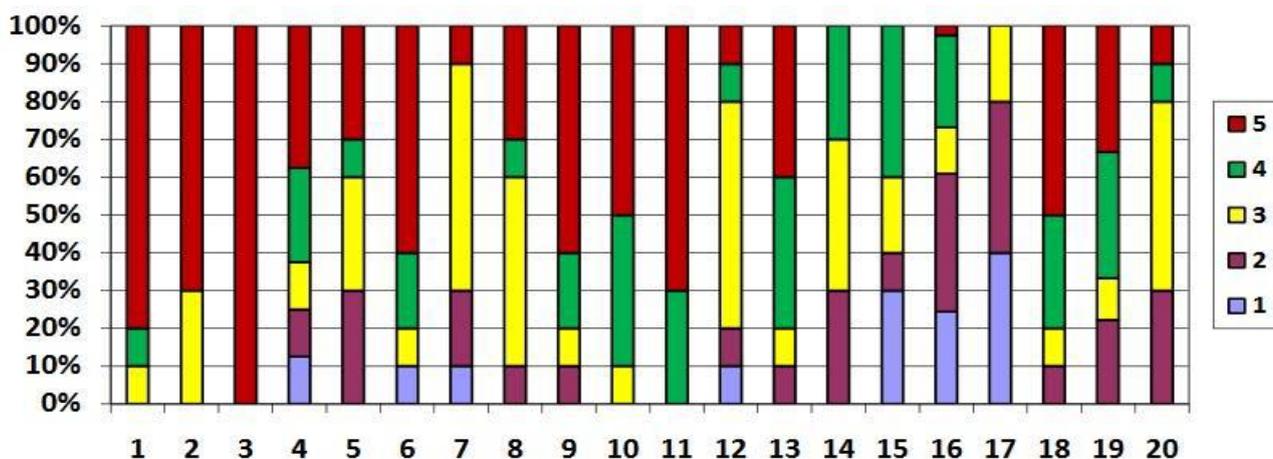
En el aspecto 15: Deseo realizar cursos de formación con cierta periodicidad para mejorar mi eficacia laboral. En el 2, el 30%; en el 3, el 10%; en el 4, el 20%; y en el 5 el 40 %. Se observa una tendencia positiva alta de un 70%, que motiva capacitarse en el cargo.

En el aspecto 16: Estoy capacitado para desempeñar un cargo o puesto de nivel superior. En el 1, el 20%; en el 2, el 30%; en el 3, el 10%; en el 4, el 20% y en el 5, el 20%. Se aprecia que hay una simetría en la autovaloración sobre estar en acuerdo y desacuerdo con la preparación para desempeñar cargos superiores. Es probable que la tendencia refleje la actitud de evadir o rehuir la ocupación de cargos superiores.

En el aspecto 17. Deseo ser ascendido. En el 1, el 40 %; en el 2, el 40%; y en el 3, el 20%. Se corrobora que hay resistencia a ocupar cargos superiores o ser promovidos, ya que el 80% está en total desacuerdo en ser ascendido.

En el aspecto 18: Con frecuencia me esfuerzo por tener más control de las circunstancias que me rodean. En el 2, el 10%; en el 3, el 10%; en el 4, 30%; y en el 5, el 50 %. El 80 % de los encuestados manifiesta que se esfuerzan por tener mayor conocimiento del puesto que desempeñan, por lo que le conceden un alto valor al trabajo de planificación.

En el aspecto 19: Poseo en la actualidad un trabajo que me permite ofrecer alternativas y soluciones a los problemas de mi organización. En el 2, el 20%; en el 3, 10%; en el 4, el 40% y en el 5, el 30%. El mayor por ciento manifiesta la importancia de la labor que desarrolla y siente que su trabajo es útil y necesario. Tienen una actitud positiva ante el cambio y la creatividad.



En el aspecto 20: Tengo la posibilidad de tomar decisiones relacionadas con el desenvolvimiento de mi trabajo. En el 2, 30%; en el 3, el 50%; en el 4, 10%; y en el 5, 10%. Se constató que el 80% está limitado en la labor que desempeñan para adoptar decisiones.

Se arribó a la conclusión que: –en total desacuerdo (grado 1, el 5%), (2, el 14, 5%) para un total de 19,5%. –En total acuerdo (en el grado 3, el 22,0%), (en el 4, el 18,0%) y (en el 5, el 40,5%) para un total de 80,5% en total acuerdo. (Ver anexo 5).

Resultados de la encuesta realizada a los diferentes oficiales sobre los 10 deseos personales expresados de forma priorizada. (Ver anexo 6)

En la encuesta realizada los deseos se agruparon como a continuación se exponen:

## **-Estudios y superación**

Es una de las direcciones que más se refleja en la encuesta con mayor incidencia; muestra de ello fueron los siguientes deseos manifestados:

- ✓ Poder concluir mis estudios universitarios (se reitera).
- ✓ Que se logre la permanencia de recién graduados, que se mantengan.
- ✓ Que los técnicos se superen para ocupar cargos mayores.
- ✓ Hacer una maestría.
- ✓ Superarme en mi trabajo (se reitera), esforzarme mucho más en la actividad que realizo, superarme al máximo profesionalmente.
- ✓ Aprender cada día para poder desarrollar mejor mi trabajo.
- ✓ Aprender y compartir conocimientos y experiencias laborales con colegas de más experiencias.
- ✓ Aprovechar satisfactoriamente mi etapa de adiestramiento.

## **-Motivación**

- Que se resuelva el equipamiento adecuado para trabajar.
- Que nuestro órgano mejore su eficiencia en la planificación.
- Cumplir adecuadamente con todas las tareas y responsabilidades que me sean asignadas.
- Apoyar al órgano en la consecución de sus principales metas y objetivos.
- Tener salud (se reitera), gozar de buena salud para seguir la lucha, mantener la salud y capacidad de trabajo.
- Seguir desempeñando mi trabajo actual, conservar mi trabajo, poder mantener mi trabajo actual, continuar trabando en mi actividad por más tiempo y lograr mayor dominio.
- Mantener mi carácter jovial hasta el fin de mis días.

## **-Estimulación**

- ❖ Trabajar en un ambiente psicológico agradable; que el trabajo que realice me agrade.

- ❖ Que me den una computadora para trabajar; contar con más recursos para mantener mi trabajo.
- ❖ Que mi opinión personal y criterios sean tomados en cuenta para análisis de posibles problemas laborales.
- ❖ Mayor atención al hombre, ya que es casi nula.

### **– Trabajo y Salarios**

- Que mi salario me permita solventar mis necesidades personales.
- Que los salarios permitan reponer los gastos de la fuerza de trabajo.
- Mejorar mi situación económica.
- Que se alcance una mejor organización interna.

### **–Situación del País**

- Que mi país mejore la situación económica financiera; que el país logre salir adelante y superar las dificultades.
- Más socialismo, más equidad, más Revolución.
- Cambiar todo lo que deba ser cambiado.
- Visitar todas las provincias del país.
- Que la ciudad logre una real reanimación.
- Llegar a un lugar y que no haya colas.

### **–Familia**

- Tener siempre estabilidad en mi vida personal; mantener el bienestar y equilibrio de mi familia.
- Mantener mi matrimonio actual; que mi compañera goce de buena salud.
- Casarme y tener hijos.

### **–Internacional**

- ✓ Exista paz en el mundo (se reitera).
- ✓ Que se acabe el bloqueo, la pobreza y el desempleo.

<b>Escala de deseos personales según la forma priorizada de expresarlos</b>	
<b>Escala según 1 orden de jerarquía</b>	
1-Gozar mi familia y yo de buena salud 1-Gozar de buena salud 1-Tener salud, así como mi familia 1-Salud y capacidad de trabajo 1-Mantener la salud para la lucha	50%
1-Superación al máximo 1-Superación 1-Terminar los estudios universitarios	30%
1-Solución de equipamiento	10%
1-Lograr la permanencia de recién graduados	10%
<b>Escala según 2 orden de jerarquía</b>	
2-Aprovechar mi primera etapa	60%
2-Mejorar la eficiencia y la planificación	
2-Que se alcance una mejor organización interna	
2-Esforzarme mucho más en la actividad que realizo	
2-Contar con más recursos para mantener mi trabajo	
2-Conservar mi trabajo	20%
2-Tener estabilidad en mi vida personal	
2-Mantener el bienestar y equilibrio de mi familia	10%
2-Visitar todas las provincias del país	
<b>Escala según 3 orden de jerarquía</b>	
3-Compartir conocimientos y habilidades con mis colegas de más experiencias 3-Hacer una maestría 3-Que los técnicos se superen para ocupar cargos superiores	30%
3-Continuar trabajando en mi actividad por más tiempo	30%
3-Seguir desempeñando mi trabajo actual	
3-Mayor atención al hombre	10%
3-Mantener mi matrimonio actual	
3-Que el país logre salir adelante y superar las dificultades	10%
3-Que exista paz en el mundo	10%
(No se reflejó un tercer deseo en una encuesta)	10%

En la escala de deseos, según primer orden de jerarquía, se observa que el 50% prioriza la salud personal y la familia como un factor que potencia la capacidad de trabajo y de lucha —por el mejoramiento de los resultados de trabajo. El autor supone, según datos del diagnóstico realizado en el orden dado a la salud, que éste estriba en las personas más envejecidas que aún se

encuentran laborando y constituyen la fuerza de mayor experiencia; también en primer orden, el 30% de los encuestados consideran la superación como factor prioritario, tanto para incorporarse al estudio como para concluir el mismo. El 20% restante coloca en primer orden el equipamiento y la permanencia de los recién graduados.

La prioridad que se otorga a la salud y superación está motivada por la necesidad de que el personal de avanzada edad pueda continuar desempeñando la labor que realiza por la preparación y experiencia que posee, así como la superación forma parte de la preparación que debe adquirir el capital humano que sustituirá en un tiempo no muy prolongado a la fuerza de avanzada edad, y con ello la prioridad y posibilidad que ha dado la Revolución a todos en la superación.

En el segundo orden de los deseos, el 60% manifiesta los aspectos relacionados con una mayor eficiencia en el trabajo y dentro de éste el 40 % aspira a un salto cualitativo en la eficiencia, eficacia, productividad, mejor servicio y organización interna, entre otras de esta índole. Lo que muestra el grado de preocupación y ocupación de la fuerza laboral por experimentar un cambio en los resultados motivacionales del trabajo en el Órgano de la Contrainteligencia.

De igual forma, en un segundo orden, un 20% ve la necesidad de la estabilidad personal, el equilibrio y el bienestar de su familia vinculándolo al mejor desempeño de su labor. El 20% restante coloca en segundo orden, el deseo de visitar todas las provincias del país y tener menos edad, lo que se relaciona probablemente con mayor experiencia, conocimiento y posibilidad de acometer las tareas con mayor vigor.

Los deseos fundamentales en segundo orden están vinculados con una mayor eficiencia, eficacia, productividad, mejor servicio, superior organización interna, así como con la estabilidad personal, equilibrio y bienestar familiar relacionado con mayor experiencia, conocimiento y posibilidades de acometer las tareas.

Los deseos relacionados en un tercer orden se colocan en un 30% con la superación (maestrías) compartir conocimientos y habilidades con compañeros de trabajo de mayor experiencia, así como que los técnicos ocupen cargos superiores. Un 30% coloca en tercer orden aspectos relacionados con el trabajo, referente al desempeño laboral y mejores condiciones de trabajo; el otro 30% vinculado al matrimonio, logros positivos del país y la paz del mundo.

En tercer orden se han colocado aspectos relacionados con la superación, el trabajo y logros positivos del país y de orden internacional.

A partir de lo anteriormente planteado, con el objetivo de lograr la estabilidad en el potencial humano de este órgano y con ello la adecuada preparación y adiestramiento de la fuerza calificada, es importante desplegar acciones que insertadas en la gestión de los recursos humanos contribuyan a elevar la motivación laboral como parte de las acciones a acometer.

### **2.3 Propuesta metodológica del Sistema de Acciones Directivas**

El autor propone como sistema de acciones directivas los siguientes elementos esenciales a tomar en cuenta: Objetivo, Fundamentación, Diagnóstico, Elementos componentes del sistema de acciones; Etapas, Valoración por oficiales, directivos y especialistas seleccionados. Sugerencias realizadas por oficiales, directivos y especialistas. No necesariamente se exponen en el orden en que aparecen.

El objetivo del sistema de acciones directivas, es contribuir a la motivación para la estabilidad de la fuerza de trabajo en el Órgano de la Contrainteligencia en la provincia de Matanzas.

La fundamentación se recoge en lo elemental en el Capítulo I de la presente Tesis y en los aspectos que el autor considera necesario destacar.

Los siguientes elementos conceptuales definen en lo fundamental las direcciones principales de las acciones que se deben organizar en sistema de acciones directivas que contribuya a la motivación para la estabilidad de la fuerza de trabajo como capital humano en el Órgano de la Contrainteligencia

en la provincia de Matanzas. Los mismos no se organizan jerárquicamente, sino se resaltan por su importancia.

¿Qué necesidades motivan a los oficiales?

Tradicionalmente, la motivación en el trabajo ha dependido de estímulos externos, como el pago, distinciones y los ascensos. Por lo tanto, se han acostumbrado a esperar tales incentivos, o bien amenazas, antes de entrar en acción; pero la motivación externa es temporal, dependiendo de la potencia de la recompensa o de la amenaza. Para fomentar un compromiso a largo plazo, las organizaciones deben inspirar a sus trabajadores de una motivación que provenga de su fuero interno. Deben conseguir que sus colaboradores estén automotivados y no externamente motivados. La clave de la automotivación está en dirigir la atención a las necesidades humanas que todos comparten, pues de ellas surgirán los elementos motivadores. En ellas se pueden citar:

**Necesidad de actividad:** Las personas desean estar activas y participar. En las vidas personales, la mayoría evita el aburrimiento y la monotonía. Sin embargo, en el trabajo, se espera que los trabajadores acepten gustosamente trabajos aburridos, repetidos y monótonos.

**Necesidad de pertenencia:** Poseer cosas hace que las personas se sientan mejor con ellas mismas. La “pertenencia” psicológica es más importante que la física. Los trabajadores quieren psicológicamente “poseer” su trabajo y sentirse responsables por su empleo.

**Necesidad de afiliación:** Las personas son criaturas sociales. Les gusta interactuar y socializar entre sí. A pesar de que el grado de sociabilidad varía, casi todos desean algún tipo de afiliación. El respaldo social y las relaciones de apoyo están entre los muchos beneficios que da el trabajo.

**Necesidad de competencia:** La competencia es esencial para la autoestima. Las personas reciben con agrado las oportunidades de sentirse más competentes. El trabajo puede brindar tales oportunidades.

Necesidad de alcanzar logros: Las personas desean lograr algo, tener éxito en algo. De acuerdo con esto, los empleados estarán dispuestos a trabajar más duro y superar obstáculos, para alcanzar una meta.

Necesidad de reconocimiento: Las personas quieren sentirse apreciadas por los demás, ser reconocidas positivamente por sus méritos. El reconocimiento es una fuerza poderosa que los administradores pueden usar, para desatar energía y motivación.

Necesidad de poder decidir: El poder de decisión es esencial para la realización exitosa de la actividad empresarial y constituye una herramienta para el directivo. Del éxito o no de las decisiones que se tomen, en el ejercicio de la dirección, dependen en gran medida los resultados satisfactorios de la organización.

Necesidad de que lo que se hace tenga sentido: Las personas quieren tener una razón para hacer algo. Quieren que sus esfuerzos, aunque humildes, marquen la diferencia.

–Factores de motivación y su relación con el desempeño laboral. Importancia del directivo en la motivación.

El salario: Es un incentivo complejo, uno de los motivos importantes por los cuales trabaja la mayoría de las personas y que tiene distinto significado para cada una de ellas. Para el individuo que está en desventaja económica, significa proveerse de alimento, abrigo, etc.; para el acaudalado, significa poder y prestigio. Debido a esto, no puede suponerse que un aumento de dinero dará como resultado mayor productividad y satisfacción en el trabajo. Con él se pueden adquirir diversos tipos de refuerzos, se puede acumular, previendo necesidades futuras o usarse para producir más dinero. Las personas no trabajan por el dinero en sí mismo, que es un papel sin valor intrínseco; trabajan porque el dinero es un medio para obtener cosas, sin embargo, el dinero no es la única fuente de motivación en el trabajo. Lo más importante para el directivo es que sepa contemplar las recompensas de las que dispone y saber además qué cosas valora el trabajador.

El autor considera que a pesar del aumento del salario, continúa la deserción laboral, lo que demuestra que este aspecto no es la única causa, por lo que ello se traduce, en desmotivación o no en la total motivación o parte de la que necesita el trabajador para sentir satisfacción en su puesto laboral.

Aumenta la motivación al alentar la participación, colaboración y la interacción social (relaciones interpersonales). Las personas tratan de satisfacer parte de sus necesidades, colaborando con otros. Los hombres trabajan mejor cuando se sienten bien con sus compañeros de trabajo, con los especialistas y los jefes. El grupo de trabajo, que comienza siendo un medio para un fin, se convierte con el paso del tiempo en un fin en sí mismo; la persona va a trabajar, porque es importante estar en compañía de sus colegas, haciendo lo mismo que ellos hacen, disfrutando de su estatus, teniendo sus mismos intereses, actitudes y obligaciones.

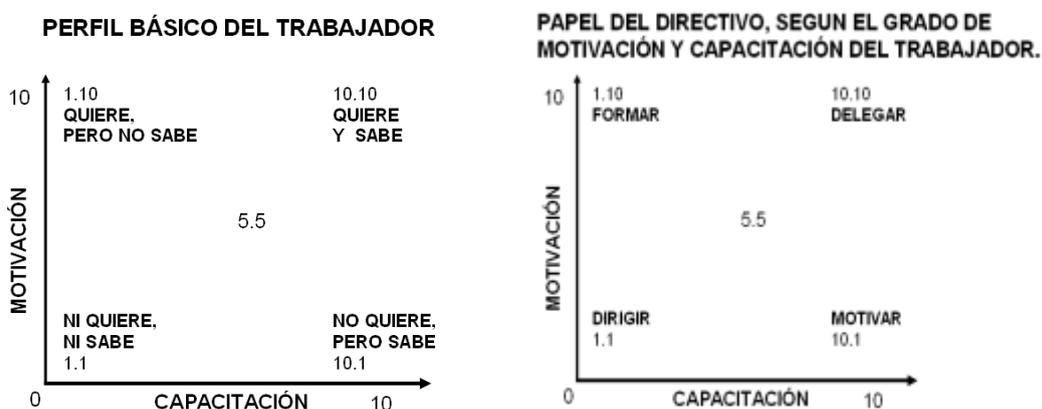
El criterio del autor es que influye también el proporcionar las condiciones físicas, ambientales, materias primas, las instalaciones y el ambiente general de una organización, que pueden influir grandemente en la actitud y energía de los oficiales. Esto puede lograrse de manera tal que anime a los oficiales a trabajar juntos. Ahora, ¿crea divisiones que desalientan y desaniman la cooperación y la colaboración? ¿Dónde pasan los oficiales aproximadamente la tercera parte de su vida? En el centro de trabajo; por ello este lugar debe ser un sitio cómodo, acogedor, donde las personas deseen pasar tiempo en vez de huir.

El autor refiere además que en el mundo de hoy tan unipersonal, hay una creciente tendencia a tratar a los trabajadores como si fueran cifras en las computadoras o un ente material que ocupa un cargo y tiene que cumplir misiones y decisiones, sin que exista otros aspectos en su vida. Concepto erróneo, puesto que en lo personal, a casi todas las personas les gusta ser tratadas como individuos.

La capacitación del personal: Debe basarse en el análisis de necesidades que parta de una comparación del desempeño y la conducta actual con la conducta y desempeño que se desean. El entrenamiento repercute en el individuo de

diferentes maneras: Eleva su nivel de vida, ya que puede aspirar a una mejor plaza. También eleva su productividad, lo que se logra cuando el beneficio es para ambos, es decir, empresa y trabajador. Las actividades de capacitación de desarrollo no sólo deberían aplicarse a los trabajadores nuevos, sino también a los trabajadores con experiencia. Los programas de capacitación y desarrollo apropiadamente diseñados e implantados, también contribuyen a elevar la calidad de la producción de la fuerza de trabajo. Cuando los oficiales están mejor informados acerca de los deberes y responsabilidades de sus trabajos y cuando tienen los conocimientos y habilidades laborales necesarios, son menos propensos a cometer errores costosos en el trabajo.

–Definición del perfil básico del trabajador en función de su nivel de motivación y de capacitación.



Ante el caso de un oficial de bajos rendimientos, lo primero es definir su perfil básico, en función de su nivel de motivación y de capacitación y luego, lo que procede es actuar en consonancia con ese perfil; si el problema es de escasa capacitación, el solo hecho de formar al trabajador puede ser por sí motivador; pues las personas tienen un deseo innato de aprender pero, a veces no saben ser operativas. Un buen programa de formación siempre ejerce un efecto estimulante.

Hacer interesante el trabajo: El directivo debe hacer un análisis minucioso de cuanto cargo tenga bajo su control y no debe olvidarse de una pregunta: "¿Es posible enriquecer este cargo para hacerlo más interesante?". Hay un límite al

desempeño satisfactorio que puede esperarse de personas ocupadas en tareas muy rutinarias. Es muy común que se encuentren frente a personas que al ejecutar constantemente la misma simple operación sin cesar, desemboquen rápidamente en la apatía y el aburrimiento.

Ofrecer retroalimentación (feed-back) precisa y oportuna: A nadie le gusta permanecer a oscuras con respecto a su propio desempeño. De hecho un juicio de rendimiento negativo puede ser preferible a ninguno. En esta situación, una persona sabrá lo que debe hacer para mejorar. La falta de retroalimentación suele producir en el trabajador una frustración que a menudo tiene un efecto negativo en su rendimiento.

Propuestas de iniciativas para motivar a los trabajadores y directivos.

Ser creativo, original y cambiar cada cierto tiempo la forma de reconocer el esfuerzo de los trabajadores, es el truco para conseguir motivarlos. Existen innumerables formas de lograrlo, tantas como la imaginación humana cree; aquí les van algunas pistas:

- Llame a un trabajador a su oficina, sólo para darle las gracias, o mejor visítelo en su puesto de trabajo.
- Fije una nota de agradecimiento en la parte de la oficina del trabajador.
- Salude a los trabajadores por su nombre, se lo agradecerán.
- Proponga el nombre de un trabajador sobresaliente a un estímulo o distinción que vaya a seguir otorgándose.
- Disponga de un lugar para exhibir fotografías, memorándums, etc., en el que se reconozcan los avances hacia determinados objetivos y se agradezca individualmente la colaboración de los trabajadores.
- Escriba a mano una carta de reconocimiento a sus trabajadores, agradeciéndoles contribuciones o realizaciones específicas.
- Anuncie públicamente los ascensos.
- Si un trabajador se lo merece y es posible, ofrézcale mejores condiciones de trabajo.
- Reúnase informalmente con sus trabajadores, tan siquiera una vez a la semana para descubrir qué aspectos de sus tareas les preocupan más,

cómo puede usted ayudarles y, en general, para contestar las preguntas que puedan hacerle sobre su departamento y sobre la empresa.

Los componentes estructurales que conforman la actividad humana, definida por la Escuela Histórico Cultural (Elvira Alzira Da Fonseca 2001), conforman un sistema de procesos que la caracterizan por tener en común todos los tipos de actividades. Ella está mediada por los motivos, las necesidades, y objetivos que son inherentes a la propia actividad, lo cual se desarrolla bajo unos u otros sistemas de acciones, lo que exige métodos para su ejecución, que se materializan sobre determinadas condiciones y medios que están a la disposición de dicho proceso.

Según el criterio de Ginoris, (1998); Felicita Puerta Cruz, (1999); Manuel Guillermo Pino Batista, (2000); Mirna Riol Hernández, (2001) sobre el concepto sistema de acciones aplicándolo al campo de la motivación, el autor define operacionalmente sistema de acciones directivas, como un sistema con una estructura orgánica que puede ser más o menos compleja, que se distingue por su interconexión, coherencia, integridad, con niveles crecientes de complejidad, que estimula, organiza y condiciona la actividad de los sujetos en función del logro de los objetivos. Estas acciones se planifican por etapas de manera controlada, y permite transformar la realidad activa y creadora, conduciendo a estados superiores de desarrollo.

### **-Etapas**

Entre los elementos componentes del sistema de acciones directivas, se definen el objetivo, la acción, los ejecutores, responsables, fecha de cumplimiento según cada etapa de la propuesta. Las principales etapas que conforman, se pueden señalar como: Sensibilización, Diagnóstico, Elaboración teórica del sistema de acciones directivas, Implementación del sistema de acciones directivas, Control y Evaluación.

-La sensibilización es la etapa que tiene el propósito central de sensibilizar a los trabajadores, técnicos y directivos de la necesidad de la motivación como

un factor esencial en el trabajo. Lograr niveles superiores de concientización de la fuerza laboral existente con la actividad a realizar.

–El diagnóstico es la etapa que tiene el propósito de conocer y evaluar las causas fundamentales que contribuyen a la fluctuación de la fuerza de trabajo en el centro y le permita elaborar un plan dirigido a resolver o mitigar esos obstáculos que no favorecen la estabilidad de la fuerza laboral y por ende provocan la desmotivación del trabajador en su puesto.

–Etapa de elaboración teórica del sistema de acciones directivas. Es una etapa que tiene como objetivo fundamentar la motivación en el trabajo a través de los referentes teóricos, concepciones, enfoques que lo abordan y explican, lo que permite elaborar un sistema de acciones directivas desde el punto de vista teórico y estudiar la posibilidad de aplicarla a la realidad concreta.

–Etapa de implementación del sistema de acciones directivas. La implementación es la etapa que tiene el propósito de aplicar las acciones directivas para transformar el estado actual de la motivación tomando como base la etapa de sensibilización, el diagnóstico y la elaboración teórica del sistema de acciones directivas.

–Etapa de Control y Evaluación. El control constituye dentro del sistema de acciones directivas una etapa fundamental pues permite conocer el grado de ejecución del plan elaborado, así como cada una de las etapas. La evaluación es la etapa cualitativa que permite valorar los resultados obtenidos en el período objeto de chequeo y control.

## **2.4 Conclusiones del Capítulo II**

Basado en la caracterización, se conocen la visión, misión, la estructura del Órgano y la metodología aplicada para la elaboración del sistema de acciones directivas. En el diagnóstico realizado a diferentes períodos, el total de la plantilla no se cubre ni se cumple con los requisitos establecidos para ocupar el cargo, incluyendo jefes, primeros oficiales y oficiales operativos, lo que demuestra insuficiencias y dificultades que motivan la fluctuación de la fuerza de trabajo, hecho registrado en los datos obtenidos de los informes del Órgano

de la Contrainteligencia de Matanzas, así como los estudios empíricos realizados.

### **CAPÍTULO III. ELABORACIÓN DE UN SISTEMA DE ACCIONES DIRECTIVAS PARA CONTRIBUIR A LA MOTIVACIÓN PARA LA ESTABILIDAD DE LA FUERZA DE TRABAJO COMO CAPITAL HUMANO EN EL ORGANO DE LA CONTRAINTELIGENCIA DE MATANZAS**

A partir de las insuficiencias, dificultades detectadas y estudios realizados, se pretende en este capítulo presentar una propuesta de sistema de acciones directivas para contribuir a la motivación para la estabilidad de la fuerza de trabajo como capital humano en el Órgano de la Contrainteligencia de Matanzas.

#### **3.1 Sistema de acciones para contribuir a la motivación para la estabilidad de la fuerza de trabajo como capital humano en el Órgano de la Contrainteligencia de Matanzas**

<b>Objetivo: Realizar un análisis de las causas que originan la fluctuación de los oficiales.</b>			
<b>Se estudian las causas que originan la fluctuación de los oficiales por un período de un año. Se pretende profundizar en las relaciones entre debilidades-fortalezas y las fortalezas-oportunidades en el órgano y fuera de éste, en un período de un año. Se profundiza en los desequilibrios entre (resultados – esfuerzo realizado); (desempeño – recompensa) en un periodo de un año.</b>			
<b>Acción</b>	<b>Ejecutores</b>	<b>Responsable</b>	<b>Fecha</b>
Analizar las causas que originan la fluctuación de los oficiales.	Factores administrativos y políticos	Consejo de Dirección	Semestral
Identificar aquellos factores que impulsan a un oficial a actuar positiva activa y eficientemente.	Factores administrativos, políticos y sociales.	Consejo de Dirección	Trimestral

Determinar los aspectos a transformar de la vida laboral con los que las personas se identifican rápidamente.	Factores administrativos, políticos y sociales.	Consejo de Dirección	Trimestral
Identificar los desequilibrios en la relación (resultados-esfuerzo realizado) (esfuerzo-desempeño), (desempeño-recompensa), (recompensa-metas personales).	Factores administrativos, políticos y sociales.	Consejo de Dirección	Semestral
Estudiar y evaluar las debilidades-fortalezas y las fortalezas-oportunidades que sostienen la motivación laboral.	Miembros de la Comisión	Consejo de Dirección	Anual
<b>Objetivo: Elevar la motivación como un factor esencial en el trabajo</b>			
<b>Se logra que el 80% de los oficiales se motiven en el trabajo en el primer semestre de aplicación de las acciones. Se pretende conocer la diversidad de recompensas laborales, y grado de satisfacción de los oficiales en un 85% en el primer semestre de aplicación de las acciones. Se acomete un estudio semestral para lograr que los oficiales sientan satisfacción por la labor que realizan y que ésta sea compartida en otras actividades dentro del centro con sus compañeros.</b>			
Acción	Ejecutores	Responsable	Fecha

Fundamentar los objetivos de trabajo que constituyen una fuente básica de la motivación en el trabajo.	Personal designado	Consejo de Dirección	Trimestral
Identificar la diversidad de recompensas materiales y espirituales, y grado de satisfacción de acuerdo con el esfuerzo realizado.	Factores administrativos, políticos y sociales.	Consejo de Dirección	Semestral
Condicionar una apropiación intensa, activa, crítica, reflexiva y creadora de la actividad laboral y los enfoques, los modelos, teorías, tipos de motivación y relaciones.	Factores administrativos, políticos y sociales.	Consejo de Dirección	Semestral
Conversar con la fuerza laboral existente para concientizarla con la actividad a realizar.	Factores de dirección del centro.	Factores de dirección del centro	Mensual
Desarrollar una labor de persuasión que condicione que el trabajo se considere	Miembros de la Comisión.	Factores de dirección del centro	Diario

tan natural y satisfactorio como el descanso.			
Develar los intereses, motivaciones principales que son comunes a todo el colectivo laboral.	Miembros de la Comisión	Consejo de Dirección	Mensual
Elevar la autoestima la autosatisfacción y el buen gusto, así como el adecuado estilo de trabajo.	Factores políticos y sociales	Factores de dirección del centro	Diario
Convertir la jornada laboral en una forma agradable de compartir con amigos y compañeros de labor.	Factores políticos y sociales	Factores de dirección del centro	Diario
<b>Objetivo: Lograr la estabilidad de la fuerza de trabajo.</b>			
<b>Se logra la estabilidad de la fuerza de trabajo en no menos de un 90% en el período de un año. Se proyecta un mejoramiento de las condiciones de trabajo en las áreas con mayores deficiencias y en las cuales la estabilidad es de mayor incidencia. Se acomete una atención de forma prioritizada a la salud de los trabajadores en un período anual y sistemático, a no menos del 40% de los trabajadores. Se perfecciona el sistema emulativo, de forma que el trabajador se estimule tanto en el trabajo individual como grupal trimestralmente.</b>			
Acción	Ejecutores	Responsable	Fecha
Preparar en el orden teórico-práctico a los directivos sobre	Especialista seleccionado al	Jefe	Bimensual

fundamentos teóricos para la motivación del capital humano.	efecto		
Perfeccionar la capacitación de los jóvenes.	Personal designado	Capacitador	Mensual
Mejorar las condiciones de trabajo y equipamiento técnico.	Consejo de Dirección	Consejo de Dirección	Anual
Atender los criterios, opiniones y sugerencias de los oficiales, incluyendo los jóvenes.	Factores de Dirección del centro	Factores de Dirección del centro	Trimestral
Garantizar las condiciones para que el oficial labore acorde con la tarea que sea de su agrado y sin imposición.	Consejo de Dirección	Consejo de Dirección	Mensual
Crear un ambiente psicológico adecuado al trabajador para el desempeño de sus funciones.	Factores administrativos, políticos y sociales.	Consejo de Dirección	Semestral
Atender prioritariamente la salud de los oficiales, fundamentalmente a los de la tercera	Consejo de Dirección	Consejo de Dirección	Anual

edad.			
Potenciar un sistema emulativo de modo que destaque el resultado de trabajo por grupo de trabajo y de manera individualmente y que se divulgue.	Factores administrativos, políticos y sociales.	Consejo de Dirección	Trimestral
Condicionar el desarrollo técnico, científico y superación profesional a través de la eficiencia y eficacia en el trabajo.	Consejo de Dirección	Consejo de Dirección	Anual
Contribuir al crecimiento personal grupal y a la socialización de los éxitos expresados en formas de sentir, pensar y actuar.	Factores administrativos, políticos y sociales.	Consejo de Dirección	Trimestral
Usar los conocimientos acumulados, hábitos, habilidades y experiencias en forma de colaboración que ayude a la asimilación de los nuevos adelantos	Factores administrativos, políticos y sociales.	Consejo de Dirección	Trimestral

técnicos y escenarios.			
Involucrar a los oficiales en los eventos de dirección y la toma de decisiones que permita fomentar mayor responsabilidad y compromiso con la institución	Oficiales	Jefe	Mensual
<b>Objetivo: Controlar y evaluar la ejecución de las acciones</b>			
<b>Se pretende elaborar los instrumentos para la evaluación de las acciones y el cumplimiento del cronograma en un 100%, para conocer sus resultados anualmente. Se realizan estudios anuales para la retroalimentación adecuada en la aplicación de las acciones de forma que éstas, contribuyan a la motivación en la labor que desempeñan los oficiales en el órgano.</b>			
Acción	Ejecutores	Responsable	Fecha
Evaluar las acciones y el cumplimiento del cronograma para cada etapa del proceso.	Especialista designado a tal efecto	Miembro del consejo de dirección designado por el Jefe	Anual
Perfeccionar los mecanismos para la evaluación sistemática de la motivación.	Especialista designado a tal efecto	Jefe	Semestral

### 3.2 Resultados de la consulta a los diferentes oficiales sobre el sistema de acciones directivas

Indicadores	Escala valorativa				
	MA	BA	A	PA	NA
1. Importancia del sistema de acciones directivas	2/10	3/10	5/10		
	20%	30%	50%		
2. Factibilidad	1/10		8/10	1/10	
	10%		80%	10%	
3. Nivel de pertinencia		4/10	6/10		
		40%	60%		
4. Funcionabilidad		4/10	6/10		
		40%	60%		
5. Sistema de acciones directivas para la motivación	1/10	5/10	4/10		
	10%	50%	40%		
6. Sugerencias al sistema de acciones directivas	2/10	3/10	5/10		
	20%	30%	50%		
<b>TOTALES</b>	10%	31,7%	56,7%	1,6%	0%

Cada aspecto se califica según esta escala valorativa (**MA** muy adecuada, **BA** bastante adecuada, **A** adecuada, **PA** poco adecuada, **NA** no adecuada).

En la consulta a los Oficiales sobre el sistema de acciones directivas, se elaboró encuesta, la que arrojó los resultados siguientes:

- ❖ Se valoró la importancia del sistema de acciones directivas y se calificó como muy adecuada el 20%, bastante adecuada 30 % y adecuada el 50%. Se apreció que en la escala valorativa el resultado es positivo y alcanza un 100%.
- ❖ La factibilidad en su aplicación muy adecuada muy adecuada el 10%, adecuada el 80% y poco adecuada el 10%. El resultado es positivo y alcanza un 90%.
- ❖ El nivel de pertinencia bastante adecuada, el 40% y adecuada el 60%. El resultado es positivo y alcanza un 100%.

- ❖ La funcionabilidad bastante adecuada, el 40% y adecuada el 60%. El resultado es positivo y alcanza un 100%.
- ❖ Las sugerencias y recomendaciones al sistema de acciones directivas, muy adecuada el 10%, bastante adecuada el 50% y adecuada el 40%. El resultado es positivo y alcanza un 100%.
- ❖ El sistema de acciones directivas para la motivación se calificó muy adecuada 20%, bastante adecuada el 30% y adecuada el 50%. El resultado es positivo y alcanza un 100%. En general se alcanzó un 98,4% de respuestas positivas, obteniendo el mayor por ciento las calificaciones de bastante adecuada 31,7% y adecuada con el 56,7% (Ver anexo 7).

### **3.3 Conclusiones del Capítulo III**

El sistema de acciones directivas elaborado reveló los elementos necesarios para contribuir a la motivación para la estabilidad de la fuerza de trabajo en el Órgano de la Contrainteligencia de Matanzas, y se consultó un conjunto de indicadores del sistema: importancia, factibilidad, pertinencia, funcionabilidad, alcanzando un alto grado de aceptación, lo que valida positivamente el sistema de acciones directivas elaborado, conjuntamente con los métodos y técnicas científicas aplicados.

## CONCLUSIONES

En la presente investigación científica, a través de los métodos teóricos y empíricos utilizados se ha demostrado que:

Los referentes teóricos sobre la motivación de la fuerza de trabajo, parten de la valoración realizada de los diferentes teóricos de disímiles latitudes sobre la motivación y la revisión de algunos documentos rectores del país que abordan la temática y que pueden servir de base científica en la elaboración de elementos conceptuales esenciales para el análisis e interpretación de la motivación de la fuerza de trabajo en el Órgano de la Contrainteligencia de Matanzas; estos referentes permiten evaluar las posibilidades para la elaboración de un sistema de acciones directivas sobre la motivación de la fuerza laboral.

La caracterización y el diagnóstico realizados brindaron elementos que permitieron caracterizar el Órgano de la Contrainteligencia de Matanzas; conocer su Visión, Misión, problemas, solución y alternativas estratégicas, el escenario probable, así como conocer la estructura de la Dirección, sus funciones y atribuciones; el diagnóstico permitió conocer el estado actual de la motivación en la fuerza de trabajo como capital humano para la estabilidad de la fuerza de trabajo en el Órgano de la Contrainteligencia de Matanzas, que establecen las causas de la desmotivación, indicando la necesidad de la elaboración de un plan de acciones directivas que dé respuesta a la estabilidad de la fuerza laboral como capital humano.

El sistema de acciones directivas presentado contribuye a la motivación para la estabilidad de la fuerza de trabajo en el Órgano de la Contrainteligencia de Matanzas, constatado en la utilización de métodos y técnicas donde se valoran los resultados de la consulta a los Jefes y Oficiales, destacándose su importancia, factibilidad de su aplicación, nivel de pertinencia, funcionabilidad, así como las sugerencias y recomendaciones, lo que permitió alcanzar un alto grado de aceptación y validar positivamente el sistema de acciones directivas elaborado.

## RECOMENDACIONES

Para el Órgano de la Contrainteligencia de Matanzas

- Sistematizar el análisis de las causas que originan la fluctuación de la fuerza de trabajo joven en el Órgano de la Contrainteligencia de Matanzas.
- Divulgar a través de reuniones mensuales, debates y eventos científicos el sistema de acciones directivas que aquí se propone.
- Proponer a la Jefatura del Ministerio del Interior en la provincia, que de entender factible el sistema de acciones directivas propuesto, se aplique en los restantes órganos.
- Recomendar al Órgano de la Contrainteligencia de Matanzas que se adopten las medidas tendientes a solucionar las dificultades que se afrontan en la motivación, para lograr la estabilidad de la fuerza de trabajo joven como capital humano.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Solana, Ricardo F. Administración de Organizaciones. Ediciones Interoceánicas S.A. Buenos Aires. 1993, pp. 208.
2. Stoner, James; Freeman, R. Edward y Gilbert Jr, Daniel R. Administración. 6a. Edición. Editorial Pearson. México. 1996, pp. 484.
3. Koontz, Harold; Weihrich, Heinz. Administración, una perspectiva global 11ª. Edición. Editorial México, Mc Graw Hill. 1999, pp. 501.
4. González Serra, Diego Jorge. Teoría de la Motivación y Práctica Profesional. ca.2014
5. Ramos del Bosque, Víctor M. Liderazgo. [En línea] 2008 [consultado 20 mayo 2018]. Disponible en: [http://www.femexkarate.com/noticias/imagenes/curso\\_liderezgo.ppt](http://www.femexkarate.com/noticias/imagenes/curso_liderezgo.ppt).
6. Vega Falcón, Vladimir. Teorías de la motivación. Centro de Estudios de Turismo de la Universidad de Matanzas (CETUM): s.n .2008.
7. McClelland. Testing for Competence rather than for Intelligence. s.l: American Psychologist. 1973.
8. Locke, Edwin A. Teoría de la fijación de metas. ca.2015
9. Skinner Burrhus, Frederic (1904-1990), Teoría de reforzamiento. 1968.
10. Boree, C. George. [En línea] 1998 [consultado 20 abril 2018]. Disponible en: <http://www.psicologiaonline.com/ebooks/personalidad/skinner.htm>
11. Peiró, José M. Psicología de la organización: Teoría de la equidad de J. Stancey Adams. La Habana, Editorial Félix Valera, 2005, vol.I, pp 17-50.
12. Vroom, V. H y Deci, E.L. Motivación. Distrito Federal, México: Editorial Trillas. 1982
13. Castro Ruz, Fidel. Discurso pronunciado el 26 de julio de 1973 en el 20 aniversario del Asalto al Cuartel Moncada. Periódico Granma. 1973
14. Chiavenato, Adalberto. Administración de recursos humanos –México: Ed. Altos. 1988

15. Davis, Keith. Administración de personal y recursos humanos/ Keith Davis, William Werthwe. –México: Ed. McGraw–Hill. 1992
16. Harper y Lynch. Manuales de recursos humanos/ Harper y Lynch. Madrid: Ed. Gaceta de Negocios. 1992
17. Donostía San Sebastián España CIDEA. Recursos humanos, empleo y calificaciones personales. 1994
18. Bustillo, Carlos. La Gestión de recursos humanos y la motivación de las personas. Capital humano, España. 1994.
19. Domínguez, Machuca J. A. et al. Dirección de operaciones: aspectos tácticos y operativos. Editorial Ariel, S.A., Barcelona, España. 1996.
20. Beer, Michael. Gestión de Recursos humanos/Michael Beer. España. Edit. Ministerio del Trabajo. 1990

## BIBLIOGRAFÍA

1. Acosta, Jorge. Recursos Humanos en empresas de hotelería y turismo. España: Prentice Hall. 2001.
2. Álvarez, M. El Liderazgo de la Calidad Total. Editorial Escuela Española. 1998.
3. Arias Galicia, Heredia F Víctor. Administración de Recursos Humanos para el alto desempeño. Editorial Trillas. México, 2006, pp. 703.
4. Batista Pino, Manuel Guillermo. Procedimientos metodológicos para la comprensión de los problemas físico-docentes y la planificación de su resolución en la Escuela Secundaria Básica. 2000.
5. Beer, Michael. Gestión de Recursos humanos/Michael Beer. – España. Edit. Ministerio del Trabajo. 1990.
6. Bolívar, Carlos. ¿Cómo desarrollar la Inteligencia Emocional en la Empresa? [En línea]. 2001. [consultado 12 junio 2018]. Disponible en: [www.arearh.com](http://www.arearh.com).
7. Boree, C. George. [En línea]. 1998. [consultado 5 abril 2018]. Disponible en: <http://www.psicologiaonline.com/ebooks/personalidad/skinner.htm>
8. Boyatzis, Richard. Expansión y Empleo. [En línea]. 2006. [consultado 24 mayo 2018]. Disponible en: <http://www.expansiónyempleo.com>.
9. Brockert Braun, G. Los Test s de la Inteligencia Emociona. España: Ediciones Robinbick. 1997.
10. Bustillo, Carlos. La Gestión de recursos humanos y la motivación de las personas. Capital humano, España. 1994.
11. Cabrera, Julio. Que entendemos por Inteligencia Emocional. La Habana: Universidad Agraria de la Habana. 2003.
12. Brunet, L. El Clima de Trabajo en las Organizaciones. Definiciones, diagnóstico y consecuencias. México. Editorial Trillas. 1999.

13. Castro Ruz Fidel. Discurso pronunciado por el Presidente de la República de Cuba, en el acto con motivo de la primera graduación de la Escuela Latinoamericana de Medicina. Ciudad Habana: s.n. 20/08/2005
14. Centro Heolista, Helios. Test de Inteligencia Emocional. [En línea] ca 2016. [Consultado 5 septiembre 2018]. Disponible en: <http://www.helios3000.net>.
15. Chiavenato, Adalberto. Administración de recursos humanos/ Adalberto Chiavenato. México: Ed. Altos. 1988
16. Colectivo de Autores. Causas de la baja satisfacción laboral de los trabajadores del Policlínico “Raúl Podio Saborít”. [En línea] 2013. [Consultado 9 septiembre 2018]. Disponible en: <http://www.monografías.com>.
17. Cooper, Robert K. La Inteligencia Emocional aplicada al Liderazgo y a las Organizaciones. 2000.
18. Cruz Lantigua, Delia M. Estrategia de capacitación para técnicos veterinarios dedicados al servicio de campo de Los Arabos. Los Arabos, Matanzas. 2008.
19. Cruz Puerta, Felicita. Modelo teórico–metodológico basado en el enfoque comunicativo, para el desarrollo de la comprensión del texto literario en séptimo grado. ISP —Enrique José Varonall. 1999.
20. Da Fonseca e Silva, Elvira Alzira. Propuesta metodológica para la enseñanza crítica de la historia universal, con fines instructivos y educativos, en la escuela media nocturna de Boa Vista. 2001.
21. Davis, Keith. Administración de personal y recursos humanos/ Keith Davis, William Werthwe. México: Ed. McGraw–Hill. 1992.
22. Davis K., Newstron W. Comportamiento Humano en el trabajo. Editorial McGraw Hill. Undécima edición. 2002, pp 253.
23. Donostía San Sebastián España CIDEA. Recursos humanos, empleo y calificaciones personales. 1994.
23. Domínguez, Machuca J. A. et al. Dirección de operaciones: aspectos tácticos y operativos. Editorial Ariel, S.A., Barcelona, España. 1996.

24. Eisber, Robert. Perceived Organizational Support and Employee Diligence, Commitment and Innovation. s.l: Journal of Applied Psychology. ca 2010
25. Extremera, Pacheco N y Fernández, Berrocal P. La inteligencia emocional. Málaga: Universidad de Málaga. 2005.
26. Fernández, Jorge. De valores y Principios alineados al negocio. [En línea] 2014. [Consultado 14 septiembre 2018]. Disponible en: [www.telematika.com](http://www.telematika.com).
27. Flores, Roberto., J. L. Abreu y M. H. Badii. Factors that cause personnel rotation in mexican companies. [En línea] 2008. [Consultado 17 octubre 2018]. Disponible en: [www.daenajournal.org](http://www.daenajournal.org)
28. Frederich, Herberg. Revista administrativa de empresas: una vez más ¿Cómo motiva usted a su personal? Editorial trillas México.1975, vol VI
29. Freud, Sigmund. Psychology Today – An Introduction. s.l: CRM. Random House. 1975
30. Frías Jiménez, Roberto A y Smith Alayón, Irene. Isquinet Espinoza, Rebeca Milenys. González Arias, Mahé. Relación del clima organizacional, sentido de pertenencia y la motivación laboral con la evaluación del proceso de comunicación organizacional en empresas turísticas hoteleras. 2008.
31. González Serra, Diego Jorge. Teoría de la Motivación y Práctica Profesional. 1992.
32. Harper y Lynch. Manuales de recursos humanos/ Harper y Lynch. Madrid: Ed. Gaceta de Negocios.
33. Hernández, Luis J. La inteligencia emocional en las empresas. [En línea]. 1999. [Consultado 17 octubre 2018]. Disponible en: [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com).
34. Herrera, Jordan. Inteligencia Emocional. Caracas, Venezuela. 1990.
35. Hung, Yuleika. Diagnóstico del Clima Socio-Psicológico Laboral y Motivacional en la Casa de Abuelos del Municipio Jovellanos Provincia Matanzas. 2007.
36. Kaplan, Robert y Norton, David. 1997. Cuadro de Mando Integral. Barcelona: Gestión 2000.

37. Koontz, Harold; Weihrich, Heinz. Administración, una perspectiva global 11ª. Edición. Editorial México, Mc Graw Hill. 1999, pp. 501.
38. Kotler, P. Dirección de Marketing. Madrid España: Prentice Hall. 1996.
39. Locke, Edwin A .Teoría de la fijación de metas. 1968.
40. Martínez Delgado, Liubet, Lorenzo Miranda, Yadney O. y Toyos Brito Arlenys, Hernández Junco, Varna. Estudio de la motivación, La satisfacción laboral, el liderazgo y su relación con la calidad en el servicio de guardia del Hospital Militar de Matanzas Dr. Mario Muñoz. Matanzas: s.n. 2008.
41. Martínez, Johnny. La inteligencia humana. 2005.
42. Marrero Pijeira, Milagro de la C. Procedimiento para realizar el estudio y mejora del clima organizacional y motivacional del Capital Humano en el Museo Palacio de Junco. 2006.
43. Maslow, A. Motivation and Personality. New York: Harper & Row. 1970.
44. McClelland. Testing for Competence rather than for Intelligence. s.l: American Psychologist. 1973.
45. McGregor. El lado humano de las organizaciones. New York: Mc Graw- Hill. 1960.
46. Medina Velandia, Juan Carlos. Diario de Crecimiento General. ca 2014.
47. Millares Rodríguez, Manuel. Lineamientos de Trabajo e Indicaciones del CECM. 2004.
48. Montana, Sofía. Componentes fundamentales de la Inteligencia Emocional. ca 2013.
49. Montaña, Sofía. Componentes fundamentales de la Inteligencia Emocional: Proyectos Sucursal Mexicali. 2004. Boletín No.4, s.l.
50. López Juan. Propuesta para reducir la rotación de personal, España. 2011.
51. Resolución Económica del V Congreso del PCC. Octubre de 1997.
52. Pedrero, Fernando. El Universal. México miércoles 14 de junio de 2006.

53. Peiró, José M. Psicología de la organización 2 La Habana, Editorial Félix Valera. 2005, vol I, pp. 17-50.
54. Quintero, Carmen. El liderazgo empresarial y la inteligencia emocional. [En línea]. 2005. [Consultado 17 octubre 2018]. Disponible en: [www.odiseaempresarial.com](http://www.odiseaempresarial.com).
55. Ramos del Bosque, Víctor M. Liderazgo. [En línea] 2008 [Consultado 17 octubre 2018]. Disponible en: [http://www.femexkarate.com/noticias/imagenes/curso\\_lidereazgo.ppt](http://www.femexkarate.com/noticias/imagenes/curso_lidereazgo.ppt).
56. Reyes Ponce, A. Administración de personal primera parte. Editorial LIMUSA. 1976, pp. 163
57. Riol Hernández, Mirna. La formación de valores en los estudiantes universitarios a partir de un sistema promocional que vincula la cultura cubana y el ideario martiano. 2001.
58. Ríos Reyes, Amílcar. La asertividad. Madrid: s.n. 2004.
59. Robbins, S. Técnicas para la toma de decisiones en grupo. Versión en formato digital. 2001.
60. Robaina Hernández Severina M. "Sistema de acciones para contribuir a la motivación para la estabilidad de la fuerza de trabajo en la Dirección Provincial de Economía y Planificación Física de Matanzas". 2010.
61. Salinas, Oscar. El nuevo mapa Emocional, Inteligencia Emocional y Curriculum. 2004.
62. Salovey y Mayer. The Intelligence. Intelligence. E.U: s.n. 2003.
63. Santini, Gustavo Daniel. La Inteligencia Emocional en el éxito del Líder. Universidad de Buenos Aires: s.n. 2005.
64. Senge, P. Turning the Creative Tension on. Edges. 2000.
65. Skinner Burrhus, Frederic (1904-1990), Teoría de reforzamiento.
66. Solana, Ricardo F. Administración de Organizaciones. Ediciones Interoceánicas S.A. Buenos Aires. 1993, pp. 208.

67. Soledad Olalla. El estrés laboral, la causa más común de baja en el trabajador, España. 2017.
68. Sosa Monteagudo, Anabel. La vinculación de los problemas de Física con la vida en la Unidad Movimiento Mecánico de Octavo Grado. ISP —Juan Marinello. 2002.
69. Sotillo, Ricardo. La Inteligencia Emocional en los equipos de trabajo. [www.capitalemocional.com](http://www.capitalemocional.com). [En línea] 2004 [Consultado 17 octubre 2018]. Disponible en: [www.capitalemocional.com](http://www.capitalemocional.com).
70. Stoner, James; Freeman, R. Edward y Gilbert Jr, Daniel R. Administración. 6a. Edición. Editorial Pearson. México. 1996, pp. 484.
71. Stratfor Sherman, Levis. As ye Sew, So Shall Ye Reap. Fortune: s.n. 1997.
72. Valero Álamo, Santiago. El puesto de comando emocionalmente inteligente. [En línea] 2005 [Consultado 17 octubre 2018]. Disponible en: <http://www.monografias.com>.
73. Vargas Trepaud, Ricardo. Efectividad Personal y Organizacional e Inteligencia Emocional". [En línea] 2005 [Consultado 17 octubre 2018]. Disponible en: <http://www.rrhmagazine.com>.
74. Vázquez Manuer, R. Inteligencia Emocional una visión conjunta. [En línea] 2005 [Consultado 17 octubre 2018]. Disponible en: <http://www.gestipolis.com>.
75. Vega Falcón, Vladimir. Teorías de la motivación. Centro de Estudios de Turismo de la Universidad de Matanzas (CETUM): s.n .2008.
76. Vroom, V.H. y Deci, E.L. Motivación. Distrito Federal, México. : Editorial Trillas. 1982.
77. Yagosesky, Renny. [En línea] 2008 [Consultado 17 octubre 2018]. Disponible en: <http://www.laexcelencia.com>.
78. La Inteligencia Emocional en la Empresa. [En línea] 2003 [Consultado 17 octubre 2018]. Disponible en: [www.sht.com.ar](http://www.sht.com.ar).

## ANEXOS

### ANEXO 1: Visión horizontal de la tesis.

<b>Preguntas científicas</b>				
1- ¿Qué referentes teóricos deben considerarse en la motivación para la estabilidad de la fuerza de trabajo joven como capital humano, en el Órgano de la Contrainteligencia en Matanzas?				
Tareas investigativas	Indagaciones			A destacar
	Teóricas	Empíricas	Procedimiento	
1. Determinación de los referentes teóricos que deben considerarse en la motivación de la fuerza de trabajo joven como capital humano, en el Órgano de la Contrainteligencia en Matanzas.	Histórico-lógico  Analítico-sintético  Enfoque de sistema	Revisión y análisis de documentos	Cualitativo	Fundamentos

<b>Preguntas científicas</b>				
2- ¿Cuál es el estado actual de la motivación de la fuerza de trabajo joven como capital humano, en el Órgano de la Contrainteligencia en Matanzas?				
Tareas investigativas	Indagaciones			A destacar
	Teóricas	Empíricas	Procedimiento	
2. Diagnóstico del estado actual de la motivación de la fuerza de trabajo joven como capital humano en el Órgano de la Contrainteligencia en Matanzas.	Analítico-sintético  Enfoque de sistema	Observación Entrevistas Encuestas Revisión y análisis De documentos.	Cuantitativo    Cualitativo	Instrumentos

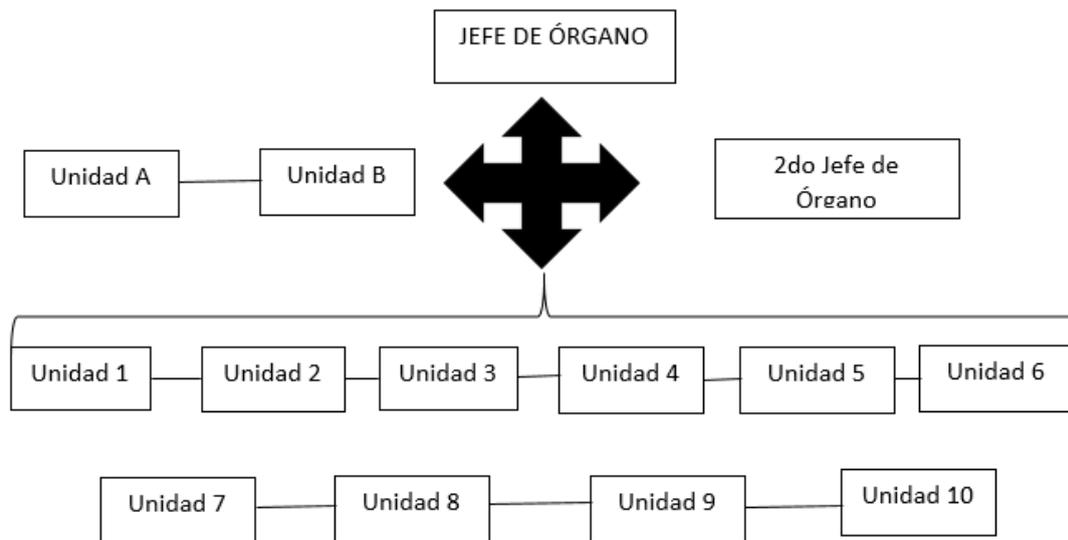
<b>Preguntas científicas</b>				
3. ¿Qué elementos debe contemplar un sistema de acciones directivas para contribuir a la motivación para la estabilidad de la fuerza de trabajo joven como capital humano, en el Órgano de la Contrainteligencia en Matanzas?				
Tareas investigativas	Indagaciones			A destacar
	Teóricas	Empíricas	Procedimiento	
3. Elaboración de un sistema de acciones para contribuir a la motivación para la estabilidad de la fuerza de trabajo joven como capital humano en el Órgano de la Contrainteligencia en Matanzas.	Analítico-sintético  Enfoque de sistema  Construcción teórica	Revisión y análisis de documentos.  Consulta a especialistas	Cualitativo	Fundamentos  Componentes esenciales  Etapas e indicadores  Representación gráfica

<b>Preguntas científicas</b>				
4. ¿Consideran los especialistas del Órgano de la Contrainteligencia en el Ministerio de Interior en la provincia de Matanzas que el sistema de acciones directivas contribuye a lograr una mayor motivación y estabilidad en la fuerza de trabajo?				
Tareas investigativas	Indagaciones			A destacar
	Teóricas	Empíricas	Procedimiento	
4. Validación del sistema de acciones directivas para contribuir a la motivación para la estabilidad de la fuerza de trabajo joven como	Analítico-sintético  Enfoque de sistema	Consulta a especialistas	Cualitativo y	Resultados cualitativos y cuantitativos expresados en gráficos

capital humano, en e Órgano de la Contrainteligencia en Matanzas.		Encuestas	Cuantitativo	y tablas
--	--	-----------	--------------	-------------

## ANEXO 2. ÓRGANO DE LA CONTRAINTELIGENCIA MATANZAS

ESTRUCTURA DEL ÓRGANO (Actualizada en diciembre de 2018)



### ANEXO 3. ENCUESTA A LOS DIFERENTES OFICIALES EN EL ÓRGANO DE LA CONTRAINTELIGENCIA EN MATANZAS

Objetivo: Valorar el grado de motivación en la fuerza laboral joven compuesta por oficiales en el Órgano de la Contrainteligencia en Matanzas.

Estimado compañero (a):

En la presente investigación usted puede participar aportando su opinión sobre el criterio que tiene de la motivación en su puesto de trabajo. Con la información obtenida se puede elaborar un sistema de acciones directivas que permita disminuir la fluctuación de la fuerza de trabajo joven en este órgano. Agradecemos su ayuda y sincera colaboración.

Marque con una X el grado de acuerdo o desacuerdo	Total en desacuerdo			Total acuerdo	
	1	2	3	4	5
1. Pongo mucho empeño en mejorar mi rendimiento en el trabajo.			1	1	8
2. Me gustan los retos.			3		7
3. Me agrada la satisfacción de terminar una actividad difícil.					10
4. Deseo tener la oportunidad de ofrecer alternativas y solución para demostrar mi formación y preparación profesional.	1	1	1	2	5
5. Me enfrento a las personas que hacen cosas con las que no estoy de acuerdo.		3	3	1	3
6. Poseo conocimiento acerca de lo que mi organización o esfera de mi desempeño.	1		1	2	6
7. Conozco los planes actuales y futuros de mi entidad.	1	2	6		1
8. El ambiente o clima socio psicológico permite favorecer los resultados del trabajo.		1	5	1	3
9. Con frecuencia necesito de otras personas la comprensión y el afecto.		1	1	2	6
10. Me gusta agradecerle a los demás.			1	4	5
11. Tiendo a establecer relaciones estrechas con mis compañeros de trabajo.				3	7
12. Me gusta formar parte de grupos y organizaciones.	1	1	6	1	1

13. Disfruto de trabajar con otras personas, más que trabajar solo.		1	1	4	4	
14. Busco situaciones y oportunidades que me permitan dar a conocer mi preparación profesional y valía.		3	4	3		
15. Deseo realizar cursos de formación con cierta periodicidad para mejorar mi eficacia laboral.		3	1	2	4	
16. Estoy capacitado para desempeñar un cargo o puesto de nivel superior.	2	3	1	2	2	
17. Deseo ser ascendido.	4	4	2			
18. Con frecuencia me esfuerzo por tener más control de las circunstancias que me rodean.		1	1	3	5	
19. Poseo en la actualidad un trabajo que me permite ofrecer alternativas y soluciones a los problemas de mi organización.		2	1	4	3	
20. Tengo la posibilidad de tomar decisiones relacionadas con el desenvolvimiento de mi trabajo		3	5	1	1	
<b>Totales</b>		<u>10</u>	<u>29</u>	<u>44</u>	<u>36</u>	81
<b>Por Cientos</b>		<u>5 %</u>	<u>14,5%</u>	<u>22,0%</u>	<u>18,0%</u>	40,5%
		19,5%		80,5%		

#### **ANEXO 4. GUIA DE ENTREVISTA REALIZADA.**

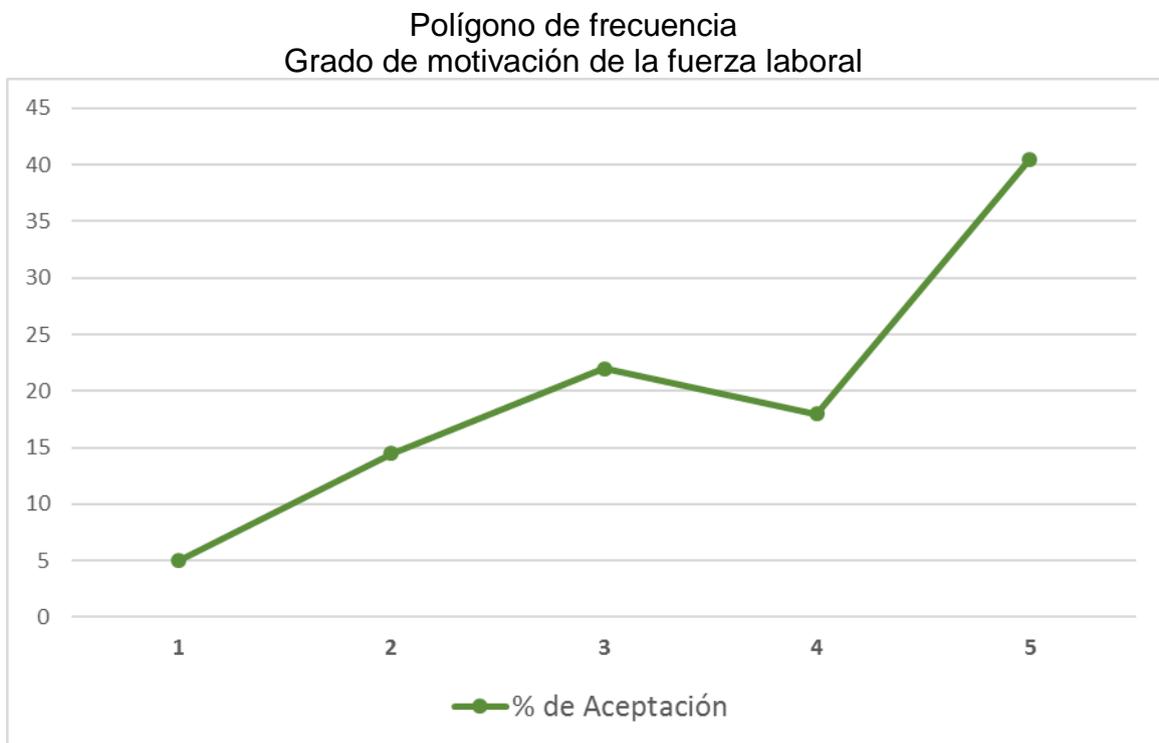
Objetivo: Identificar causas que originan la desmotivación en la fuerza laboral joven compuesta por oficiales en el Órgano de la Contrainteligencia en Matanzas.

Estimado compañero (a):

En la presente investigación usted puede participar aportando su opinión sobre el criterio que tiene de la motivación en su puesto de trabajo. Con la información obtenida se puede elaborar un sistema de acciones directivas que permita disminuir la fluctuación de la fuerza de trabajo joven en este órgano. Agradecemos su ayuda y sincera colaboración.

1. ¿Qué aspectos considera que afectan a que los oficiales jóvenes se desmotiven y no continúen en el órgano? Argumente.
2. ¿Considera que la preparación y el sacrificio ante las tareas y misiones que se cumplen, juegan un papel en las causas? Argumente.

**ANEXO 5. RESULTADO DE LA ENCUESTA A LOS OFICIALES EN EL  
ÓRGANO DE LA CONTRAINTELIGENCIA EN MATANZAS.**



**ANEXO 6: ENCUESTA DE LOS 10 DESEOS PERSONALES. ESCRIBA DE FORMA PRIORIZADA SUS 10 DESEOS PERSONALES QUE USTED TIENE EN ESTE MOMENTO**

1)

---

2)

---

3)

---

4)

---

5)

---

6)

---

7)

---

8)

---

9)

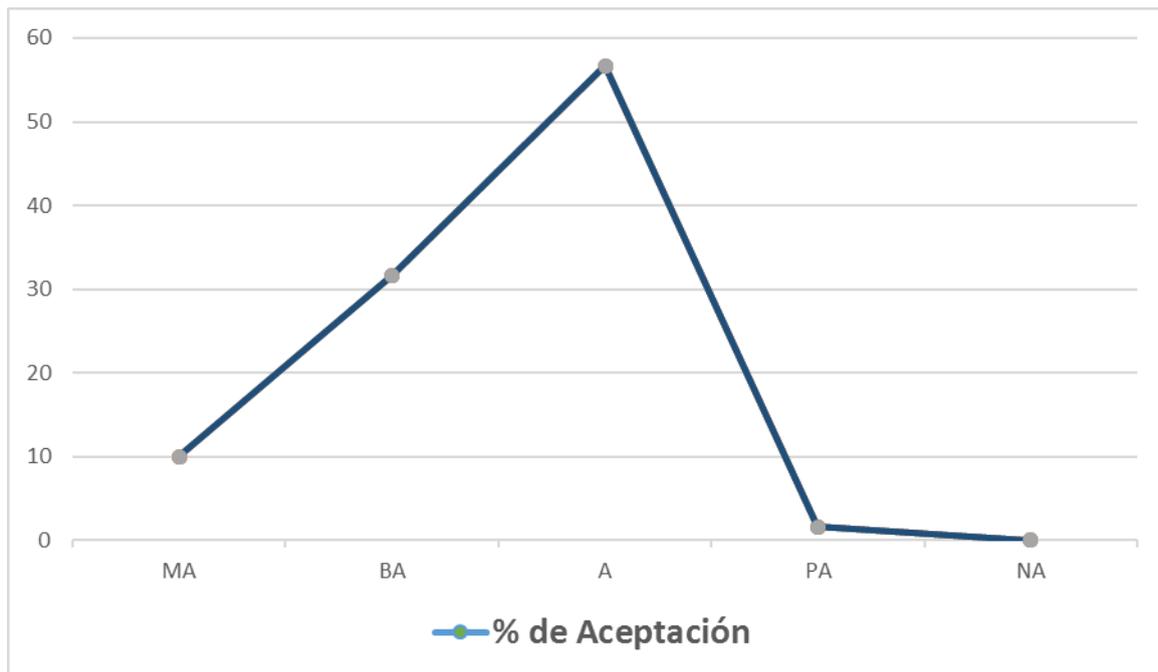
---

10)

---

## ANEXO 7. RESULTADO DE LA CONSULTA A LOS OFICIALES EN EL ÓRGANO DE LA CONTRAINTELIGENCIA EN MATANZAS SOBRE EL SISTEMA DE ACCIONES

Polígono de Frecuencia



### LEYENDA

MA	muy adecuada
BA	bastante adecuada
A	adecuada
PA	poco adecuada
NA	no adecuada