

## ARTÍCULO DE CIENTÍFICO

### Estudio de fluctuación laboral en la Empresa Tabaco Torcido Villa Clara/ *Study of labor fluctuation in the Tobacco Twisted Villa Clara Company*

**Ing. Rachel Pérez López**

<https://orcid.org/0009-0007-8114-0900>

Empresa Tabaco Torcido Villa Clara

[rhu.principal@ettvcl.co.cu](mailto:rhu.principal@ettvcl.co.cu)

**Ing. Yosvel Betancourt Concepción**

<https://orcid.org/0009-0006-3200-637X>

Empresa Tabaco Torcido Villa Clara

[calidad1@ettvcl.co.cu](mailto:calidad1@ettvcl.co.cu)

**Dr. Alicia de la Concepción Alonso Serafín**

<https://orcid.org/0000-0002-0593-9143>

Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas

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

**Recibido:** 10/01/2025

**Aceptado:** 07/02/2025

#### Resumen

El capital humano constituye el valor fundamental en las empresas manufactureras de la actualidad, pues marcan la diferencia entre entidades iguales en condiciones iguales. Las empresas cubanas están presentando hoy en día, un gran reto para mantener su fuerza de trabajo estable, pues en los últimos años se ha intensificado la migración, así como el aumento de la inflación y de los actores económicos con mejores condiciones salariales que las empresas estatales, creando un ambiente propicio para la fluctuación del personal. La Empresa Tabaco Torcido Villa Clara no ha estado exenta de la alta fluctuación que existe en el país, ocasionando esto la disminución de la producción, afectando no solo la empresa sino también al país, es por ello que el presente artículo tiene como objetivo realizar un diagnóstico de la Gestión del Capital Humano en dicha empresa. Como métodos de estudios se utilizarán métodos teóricos como el método histórico-lógico vinculado a la construcción del marco teórico de la investigación, el análisis, la síntesis y la inducción – deducción, además, se emplearán métodos empíricos tales como, análisis de documentos, entrevistas, la encuesta, observaciones, el trabajo en grupos y la consulta a expertos. Como resultado de la investigación en su valor práctico la aplicabilidad del diagnóstico para generar proceso de cambios en los miembros de la organización, con orientación al logro de una mejor gestión.

**Palabras Clave:** Diagnóstico, Capital Humano, Gestión, Fluctuación laboral



## Abstract

Human capital constitutes the fundamental value in today's manufacturing companies, as they make the difference between equal entities under equal conditions. Cuban companies are currently facing a great challenge to maintain their stable workforce, since in recent years' migration has intensified, as well as the increase in inflation and economic actors with better salary conditions, creating an environment conducive to personnel fluctuation. The Villa Clara Twisted Tobacco Company has not been exempt from the high fluctuation that exists in the country, causing this to decrease production, affecting not only the company but also the country, which is why this article aims to make a diagnosis of Human Capital Management in said company. As study methods, theoretical methods will be used such as the historical-logical method linked to the construction of the theoretical framework of the research, analysis, synthesis and induction - deduction, in addition, empirical methods will be used such as document analysis, interviews, the survey, observations, group work and consultation with experts. As a result of the research in its practical value, the applicability of the diagnosis to generate a change process in the members of the organization, aimed at achieving better management.

**Keywords:** Diagnosis, Human Capital, Management, Labor fluctuation

## Introducción

Los cambios en los mercados, la alta dinámica de los sectores económicos y la naturaleza compleja de los modernos sistemas conllevan un desafío constante para las organizaciones, pues a la vez que ofrece mayores oportunidades para un desarrollo satisfactorio, también las hace más vulnerables debido a que el entorno se vuelve incierto, de ahí la necesidad de modificar la forma de pensar y hacer las cosas. Es imprescindible para una entidad conocer dónde están los problemas, las causas que los provocan y cómo implementar estrategias para resolver las situaciones que puedan existir.

No en vano, muchos expertos afirman que la gestión de personas es una profesión en transición, dada la necesidad de mostrar un valor añadido a la organización. En consecuencia, cada vez se presta mayor atención a la racionalización de las prácticas convencionales en materia de recursos humanos, desarrollándose nuevas tendencias (Coello Morales & Jimenez Abreu, 2021; Dolan et al., 2024; Puebla González, 2019).

Peter Drucker, quien para este siglo XXI situaba como desafío principal en la gestión empresarial el aumento de la productividad del trabajo, insistía en la innovación, entre las competencias de índole estratégica, a considerar hoy en los profesionales que hacen Gestión del Capital Humano y que dirigen empresas, la innovación es esencial (Cuesta Santos et al., 2023).

A nivel empresarial la captación, motivación y retención del talento, representan un actor decisivo en la competitividad de las organizaciones, esto se debe a que el ser humano constituye el motor impulsor de todos los procesos y cambios. Desde el surgimiento de las empresas, la fluctuación laboral ha sido un fenómeno que ha afectado la productividad debido a que casi siempre representa una pérdida vital para la

consecución de sus objetivos: los recursos humanos (de la Torre Pupo & Gallardo Cannavacciuolo, 2020; Martínez Morales, 2021).

La necesidad de llevar a cabo este trabajo de investigación, surgió frente a la preocupación que presentan hoy en día las empresas para gestionar el desempeño y retener luego al equipo de trabajo, en especial al personal clave de la empresa. En los últimos dos años la Empresa Tabaco Torcido Villa Clara (en lo adelante ETTVCL) ha mantenido un índice de fluctuación de la fuerza laboral de 4%, esto ha traído problemas en el cumplimiento de los planes en tiempo y cantidad, así como disminución en las utilidades netas, agudizándose aún más al no tener claramente identificadas las causas de la fluctuación laboral y la forma de enfrentarla. En este orden, la presente investigación tiene como objetivo realizar un diagnóstico del entorno tanto interno como externo en que se desarrolla la Empresa Tabaco Torcido Villa Clara con el fin de determinar las causas que provocan la inestabilidad laboral.

Los principales resultados serán identificar claramente las causas que originan la fluctuación laboral en la Empresa Tabaco Torcido Villa Clara, y proponer soluciones para actuar sobre ella de forma que se reduzca al mínimo el impacto negativo de la fluctuación laboral sobre los resultados de la organización. Se pretende contribuir al mejoramiento de la Gestión del Capital Humano (en lo adelante GCH) en la ETTVCL, una vez sea implementado el diagnóstico en todas las Unidades Empresariales de Base, para el fortalecimiento del recurso humano y un mejor impacto en los procesos productivos, preparación y motivación en su labor, la asimilación de cambios y el sentido de pertenencia a la empresa.

La investigación es viable ya que el recurso fundamental para su desarrollo es el tiempo de trabajo del principal investigador y del equipo de trabajo que se conforme, ya que realizar este estudio es una prioridad de la alta dirección de la empresa, no constituye problema alguno el tiempo, además no requiere de grandes inversiones, lo que la hace aún más atractiva para su ejecución. El alcance de la presente investigación será a la Empresa Tabaco Torcido Villa Clara, pudiéndose extender los resultados a otras organizaciones del territorio villaclareño, así como nacional.

### **Materiales y Métodos**

La ETTVCL, industria manufacturera de gran tradición en la región, pertenece al Grupo Empresarial de Tabaco de Cuba (TABACUBA), formando parte del Ministerio de la Agricultura. Posee personalidad jurídica, balance financiero independiente y gestión económica, organizativa y contractual autónoma. Concebida para la dirección técnica, económica y comercial de los productos que elabora. Funciona bajo el principio de autofinanciamiento empresarial. El objetivo principal de la entidad es producir y comercializar tabaco torcido a mano y a mano molde, para la exportación y el consumo nacional satisfaciendo las expectativas de clientes, consumidores y partes interesadas; basado en la más genuina tradición manufacturera; utilizando la ciencia y la innovación, personal competente y motivado e infraestructura y recursos requeridos de forma sostenible y segura.

Existen diversas metodologías y tipologías para realizar estudios diagnósticos en empresas, y cada una de ellas se enfoca en algún aspecto particular de la vida empresarial. Algunas hacen énfasis en los

procesos productivos, otras en aspectos relativos al mercado y los consumidores, se consultaron disímiles metodologías y procedimientos de diagnóstico buscando establecer la metodología a utilizar como en observa en la tabla 2.

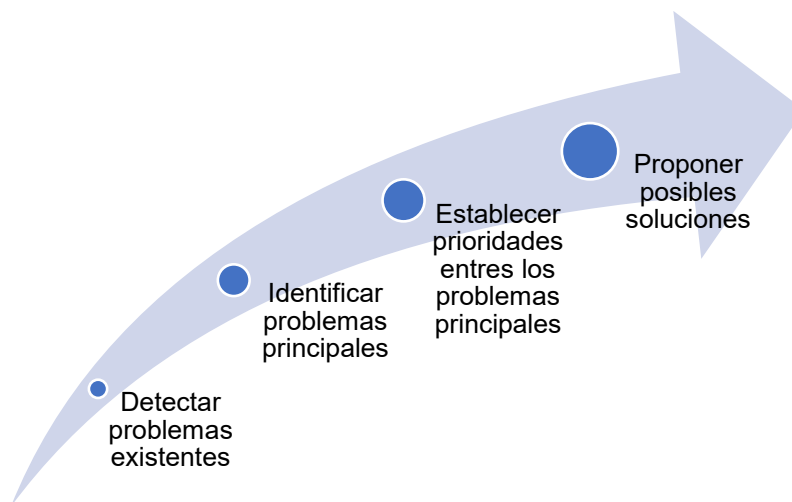
**Tabla 2.** Resumen del análisis de los procedimientos diagnósticos.

Autor	Fases o Etapas	Pasos
González Meriño et al. (2021)	I. Descongelamiento	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Identificar subsistemas de la organización</li> <li>2. Comprender la interacción de los subsistemas dentro del sistema de la organización</li> <li>3. Diseñar y validar la herramienta de diagnóstico</li> <li>4. Obtener por problemas claves y las causas que lo generan</li> <li>5. Planificar el Cambio</li> </ol>
	II. Movimiento	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Implementar el cambio</li> <li>2. Evaluar los resultados</li> </ol>
	III. Recongelamiento	Proceso de estabilización de la intervención del cambio por medio del equilibrio de las fuerzas impulsoras
Valdés Borroto (2008) citado en Marrero Mesa and Alfonso Serafín (2019)		<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Familiarización con el tema de estudio: Consideraciones metodológicas de la investigación.</li> <li>2. Selección de la muestra.</li> <li>3. Selección de instrumentos del diagnóstico.</li> <li>4. Presentación de resultados.</li> </ol>
Pérez Martínez et al. (2017)	I. Análisis Interno y Externo de la Empresa 1.1 Análisis Cualitativo 1.2 Análisis Cuantitativo	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Descripción de la Muestra</li> <li>2. Escala de las variables</li> <li>3. Acuerdo sobre número de rondas o criterio de parada</li> <li>4. Aplicación del cuestionario</li> <li>5. Matriz de Control de Gestión</li> </ol>
González Blanco et al. (2023)	Fase I	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Caracterización de la entidad</li> <li>• Misión, Visión y Objetivos</li> <li>• Estructura de Centro</li> </ul>
	Fase II	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Encuesta de Innovación (Estrategias genéricas, test de innovación empresarial y prueba de organización que aprende)</li> <li>• Análisis interno, externo, matriz DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades)</li> <li>• Encuesta de comportamiento organizacional (tolerancia al cambio y cultura organización)</li> </ul>
	Fase III	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diagrama Causa Efecto</li> <li>• Resumen final del diagnóstico</li> </ul>
de la Luz González Reyes et al. (2013)	Etapa I: Preparación	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Caracterización general de la empresa</li> <li>2. Descripción del sistema de organización general de la empresa</li> <li>3. Identificación de la necesidad del diagnóstico</li> </ol>

Autor	Fases o Etapas	Pasos
	Etapa II: Diagnóstico	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Requerimientos del sistema de organización general del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial</li> <li>2. Diagnóstico del sistema de organización general en la empresa</li> <li>3. Determinación de las brechas del sistema de organización general en la empresa</li> </ol>
	Etapa III: Mejora	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Generación de soluciones</li> <li>2. Valoración de las soluciones</li> <li>3. Selección y planificación de soluciones</li> </ol>
Álvarez Valdés and González Pérez (2020)	I. Determinación de las necesidades de información	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Diagnóstico Empírico de la investigación</li> <li>2. Determinación del objetivo</li> <li>3. Necesidad de información</li> </ol>
	II. Definición de las fuentes de información	<ol style="list-style-type: none"> <li>4. Método empírico</li> <li>5. Análisis documental</li> </ol>
	III. Diseño de los formatos para la captación de la información	<ol style="list-style-type: none"> <li>6. Encuesta</li> <li>7. Entrevista</li> </ol>
	IV. Análisis y procesamiento de información	<ol style="list-style-type: none"> <li>8. Fortalezas y Debilidades</li> <li>9. Gráfico del eje de coordenadas</li> <li>10. Árbol de problemas</li> </ol>
Carmona Zuluaga and Rodríguez Monsalve (2015)	Fase Inicial	Se determina el objeto a diagnosticar; se delimita y para se establece el área de estudio
	Fase Intermedia	Una vez delimitado el objeto a diagnosticar y su área de influencia se hace necesario la creación de una herramienta estadística (métrica) que facilite la recopilación de datos necesarios para su transformación y respectivo análisis de la información, que se necesitará para el posterior diagnóstico
	Fase Final	Se aplica la herramienta estadística en el objeto de estudio, mediante un proceso de investigación aplicada de manera exploratoria y descriptiva a través de encuestas que permite tabular datos con los cuales se genera un análisis y posteriormente extraer conclusiones que nos lleve al desarrollo del diagnóstico

Después de analizar varios procedimientos de diagnóstico, se tomó como base el procedimiento propuesto por Valdés Borroto (2008) citado por Marrero Mesa and Alfonso Serafín (2019), por su carácter general, aplicación práctica en diversas experiencias nacionales y su vínculo a tesis doctorales, posibilidad de utilizar diversas técnicas, métodos y su flexibilidad para la aplicación al tema propuesto.

Con el objetivo de diagnosticar la situación actual del sistema de GCH de la Empresa Tabaco Torcido Villa Clara se adecuó el procedimiento seleccionado a la entidad objeto de estudio, el cual se describe a continuación.



**Figura 1.** Procedimiento para la detección de los principales problemas.

## Resultados y Discusión

El análisis documental del diagnóstico estratégico realizado en la ETTVCL, arroja como resultado las condiciones del macro y microentorno (tabla 1).

**Tabla 1.** Análisis del macro y microentorno de la ETTVCL

	<i>Análisis Interno</i>	<i>Análisis externo</i>
<i>Negativos</i>	<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Insuficiente tecnología para dar cumplimiento a los requisitos de los clientes.</li> <li>▪ Insuficiente parque de transporte tecnológico y administrativo.</li> <li>▪ Fluctuación de la fuerza técnica y profesional que incide en las competencias.</li> <li>▪ Insuficiente mano de obra calificada para la producción.</li> <li>▪ Ineficaces formas de captación y retención de personas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Inestabilidad (en tiempo y surtido) y mala calidad de las materias primas y materiales.</li> <li>▪ Limitaciones en la política inversionista del país (compra de tecnología).</li> <li>▪ Incremento en el mercado de nuevas y más favorables formas de producción.</li> <li>▪ Desigualdad de condiciones en las políticas salariales entre la empresa estatal y el resto de los actores económicos.</li> <li>▪ Situación energética desfavorable en el país (portadores energéticos)</li> </ul>
<i>Positivos</i>	<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Contar con la base legal reglamentaria normativa y tecnológica.</li> <li>▪ Contar con un centro a nivel de empresa para el procesamiento de la capa y adornado de envases corrientes que permite su mayor aprovechamiento y calidad.</li> <li>▪ Sistemas de pagos diferenciados con respecto a otros organismos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Contar con mercado seguro y bien cotizado.</li> <li>▪ Relaciones con la UCLV para formar estudiantes con una vinculación a la empresa desde pregrado hasta su graduación y otras variantes.</li> <li>▪ Creación de instituciones educacionales para la formación de obreros calificados en especialidades del tabaco.</li> </ul>

- Experiencia y preparación de los Cuadros de primer nivel para abordar los cambios en el contexto.
- Contar con capacidad productiva instalada para asimilar fuerza de trabajo.
- Posibilidad de aplicar el Decreto 87/2023 del Consejo de Ministros
- Posibilidad de climatización en las UEB para mejorar el ambiente laboral (personas y proceso tecnológico).

De las cinco debilidades identificadas que más afectan el desempeño de la ETTVCL, tres de ellas están asociadas al capital humano:

- la fluctuación de la fuerza técnica y profesional que incide en las competencias;
- la insuficiente mano de obra calificada para la producción; y
- las ineficaces formas de captación y retención de personas.

Una vez obtenido los resultados de la matriz DAFO, se realiza el diagnóstico a través de la propuesta del procedimiento para la detección de problemas con los pasos siguientes:

**Paso I:** Para detectar cuáles son los problemas que afectan la empresa en el área de recursos humanos fue necesario la confección de encuestas, la cual recoge aspectos tales como:

- Estabilidad de la fuerza laboral
- Satisfacción de los trabajadores
- Clima Laboral
- Calidad de la información

La encuesta se realiza en cuatro de las UEB de la empresa objeto de estudio, a los trabajadores que en ella laboran, dado que es allí donde se lleva a cabo el proceso de producción, el cual es el proceso fundamental de la empresa.

**Paso II:** Otro de los métodos de diagnóstico utilizado fue la entrevista individual a diversas personas seleccionadas por su experiencia y antigüedad en la ETTVCL, con el objetivo de validar y agregar otros problemas. Como resultado de ello se obtiene un total de 7 problemas.

**Paso III:** En este paso se aplican técnicas de trabajo en grupo (tormenta de ideas), donde previamente se selecciona la cantidad de expertos a utilizar, a través de la expresión siguiente:

$$n_e = \frac{p(1-p)k}{i^2}$$

Donde:

$n_e$ : Número de expertos.

$i$ : nivel de precisión.

$p$ : % de error que como promedio se tolera.

$k$ : constante cuyo valor está asociado al nivel de confianza.

Se define un nivel de confianza del 95 % ( $k=2.8416$ ), se tolera un error del 3% ( $p$ ) y un nivel de precisión del 10%. Determinándose utilizar un total de 8 expertos.

Utilizar el método de expertos tiene como objetivos:

- Validar los problemas obtenidos.
- Generar nuevas ideas.
- Agrupar problemas similares.

Esto trajo como consecuencia que de 7 aspectos que habían sido tratados quedaron solamente 4 problemas fundamentales:

1. La retribución y estimulación a los trabajadores no es suficiente.
2. Las condiciones de trabajo no son adecuadas.
3. La retención del personal (fluctuación real y potencial).
4. Estilos de dirección

**Paso IV:** Por último, se determinará el orden de prioridad de los problemas de acuerdo a los efectos negativos que provoca, de la forma siguiente:

A partir de la evaluación de los expertos será indispensable determinar su nivel de concordancia mediante la hipótesis siguiente:

Ho: No es consistente el juicio de los expertos.

H1: Es consistente el juicio de los expertos.

$$RC: x^2 > x^2$$

$$a; k - 1$$

Donde: rechazar Ho, significa que el juicio de los expertos es consistente y que el orden de importancia en los problemas es el obtenido como resultado de dichos criterios. Para evaluar la concordancia de los expertos, se construye una tabla con los resultados de la evaluación que los mismos dan a los problemas, la cual se denomina matriz de rangos, dando como resultado el orden siguiente:

1. La retención del personal (fluctuación real y potencial).
2. La retribución y estimulación a los trabajadores no es suficiente.
3. Las condiciones de trabajo no son adecuadas.
4. Inadecuada capacitación.

**Paso V:** Como resultado del paso anterior uno de los principales problemas que afectan la GCH y al cual los expertos le dieron primera prioridad es la retención del personal, lo que queda reflejado en la alta fluctuación real y potencial que existe en la entidad. Esto repercute negativamente en los resultados económicos de la empresa, disminuyéndose las producciones en unidades físicas y afectándose las ventas al cliente. En el análisis de este aspecto podemos observar en la tabla 3 las afectaciones que existen a nivel de empresa por la disminución de operarios de un año a otro.

**Tabla 3.** Principales afectaciones en la empresa por la fluctuación.



Cantidad de Operarios de Baja entre los años 2023 y 2024	Cantidad de Tabacos Que deja de Hacer en un día	Dinero que se Deja de Ingresar en un día	Cantidad de Tabacos Que deja de Hacer en un mes	Dinero que se Deja de Ingresar en el mes	Cantidad de Tabacos Que deja de Hacer en un año	Dinero que se Deja de Ingresar en el año
204	8262	337,502.70	198,288	8,100,064.80	2,181,168	89,100,712.80

Fuente: Documentos de la empresa

Como se puede observar los ingresos de la empresa se ven altamente afectados por la alta fluctuación de la fuerza de trabajo, lo cual fundamenta la necesidad de buscar formas y vías para diseñar una estrategia que permita la mejora de la GCH, como condición imprescindible para mejorar sus resultados económico-productivos en el marco de las condiciones actuales.

### Conclusiones

Como resultado de la caracterización a la ETTVCL se realiza un análisis estratégico de la misma, identificando los factores internos y externos que afectan la organización, a través de la Matriz DAFO. Se define que la empresa debe seguir una Estrategia Ofensiva para continuar fortaleciendo la fuerza de trabajo calificada, los cuadros altamente preparados y con plena conciencia del cambio.

El procedimiento propuesto para el diagnóstico de la situación actual de la GCH de la ETTVCL permite la detección de los problemas principales y crea las bases para el establecimiento de propuestas de mejora.

La posibilidad de que especialistas en GCH puedan aportar sus conocimientos prácticos en el desarrollo del procedimiento, le proporciona mayor confiabilidad y solidez a los resultados obtenidos del diagnóstico.

En la aplicación del procedimiento de diagnóstico propuesto se concluyó que los problemas principales por orden de prioridad son: La retención del personal (fluctuación real y potencial), la retribución y estimulación a los trabajadores no es suficiente, las condiciones de trabajo no son adecuadas y la inadecuada capacitación.

### Referencias Bibliográficas

- Álvarez Valdés, J. L. y González Pérez, M. (2020). Diagnóstico para el perfeccionamiento de la gestión de la innovación en la Empresa Campesino Popular Pinar del Río. *Avances* 22(1), 123-128.  
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7859346>
- Carmona Zuluaga, A. A. y Rodríguez Monsalve, A. F. (2015) *Diagnóstico para evaluar el estado de la implementación tecnológica en las pymes del sector metalmecánico formal en el área metropolitana Centro Occidente* [Tesis de Grado, Universidad Tecnológica de

- Pereira].<https://repositorio.utp.edu.co/entities/publication/ef1182c8-196b-4d51-85df-c34736e7f23c>
- Coello Morales, S. y Jimenez Abreu, Y. (2021). *Análisis de la fluctuación laboral en la Empresa Cárnica de Holguín*.
- Cuesta Santos, A., Delgado Fernández, M., Fleitas Triana, S. y Linares Borrell, M. (2023). Optimización del capital humano por innovación en procesos de gestión humana y del conocimiento. *Anales de la Academia de Ciencias de Cuba* 13(1).  
<http://scielo.sld.cu/pdf/aacc/v13n1/2304-0106-aacc-13-01-e1287.pdf>
- de la Luz González Reyes, L., Reyes Chávez, N. y Pérez Pravia, M. (2013). Procedimiento para el Diagnóstico del Sistema de Organización General en Empresas en Perfeccionamiento Empresarial. *Ingeniare* 8(14), 87-94.
- de la Torre Pupo, A. y Gallardo Cannavacciuolo, R. M. (2020). *Análisis de la fluctuación laboral en la UEB Fernando de Dios*.
- Dolan, S., Martínez Morán, P. C. y Díez, F. (2024). La gestión de las personas y los recursos humanos en el siglo XXI cambio de paradigmas, roles emergentes, amenazas y oportunidades. *Capital Humano: Revista para la integración y desarrollo de los recursos humanos* (399).
- González Blanco, M., Quintero Jiménez, R. y Muñoz Gutiérrez, S. (2023). Procedimiento organizativo para el diagnóstico de un Centro de Innovación y Desarrollo Tecnológico (CIDT). *Universidad & ciencia* 12(1), 79-91.
- González Meriño, R. F., Antúnez Saiz, V. I. y Palacios Hidalgo, A. (2021). Propuesta de procedimiento para el diagnóstico organizacional. *Revista Estudios del Desarrollo Social: Cuba y América Latina* 9(3).  
<http://scielo.sld.cu/pdf/reds/v9n3/2308-0132-reds-9-03-e18.pdf>
- Marrero Mesa, O., Alfonso Serafín, A. y Morfa Perez, A. (23-30 de junio de 2019). *Gestión de procesos del Hotel Starfish* [Ponencia]. XII Conferencia Internacional de Ciencias Empresariales, Cayo Santa Maria, Villa Clara, Cuba.
- Martínez Morales, M. (2021). Estudio de fluctuación laboral potencial en una empresa de servicios. *Folleto Gerenciales* XV (2), 83-92.
- Pérez Martínez, J., Fernández Hernández, M. E. y Rivero Amador, S. (2017). Procedimiento para el diagnóstico del proceso de control de gestión basado en variables fuzzy para la incertidumbre. *Avances* 19(4), 328-339.  
<https://www.redalyc.org/pdf/6378/637867020004.pdf>
- Puebla González, Y. (2019) *Metodología para el análisis de la fluctuación laboral del personal docente en la Universidad de La Habana* [Tesis Doctoral, Centro de Estudios para el Perfeccionamiento de la Educación Superior, Universidad de La Habana].