



**CENTRO UNIVERSITARIO JOSÉ MARTÍ " DE SANCTI-SPÍRITUS.  
FACULTAD DE CONTABILIDAD Y FINANZAS.  
CURSO: 2010-2011**

## **TRABAJO DE DIPLOMA**

**Título:** Aplicación de instrumentos de medición en el estudio y evaluación del comportamiento de los indicadores de Trabajo y Salarios en la Dirección Territorial de ETECSA en Sancti Spíritus.

**Autor:** Milagro Elizabet Jiménez Bravo.

**Tutor:** Lic. Miladys González Rodríguez

# DEDICATORIA

**A mi hija y esposo** por apoyo incondicional en cada momento de mi carrera.

# AGRADECIMIENTO

Este trabajo ha constituido un camino muy importante en mi vida y los que me han ayudado están de manera imborrable en mi corazón, mi reconocimiento hacia ellos:

A los que son fuente de inspiración y me hacen crecer el corazón:

**Mi familia**

A quien me desea lo mejor del mundo y me ama incondicionalmente:

**Mi hija**

A quien con amor, paciencia y ternura me alienta cada día:

**Mi esposo**

A los que constantemente nos ayudan y nos muestran parte del camino a seguir sobre todo ante los problemas

**Mis Amigos**

**A Todos mil Gracias**

# ÍNDICE

<b>Contenido</b>	<b>Páginas</b>
<b>Resumen</b>	
<b>Introducción</b>	<b>1</b>
<b>Capítulo I Fundamentación teórica.</b>	<b>11</b>
<b>Capítulo II Análisis del Empleo de la Fuerza de Trabajo en la Dirección Territorial de ETECSA en Sancti Spíritus.</b>	<b>32</b>
<b>2.1</b> Características generales de la Dirección Territorial de ETECSA en Sancti Spíritus. (DTSS).	<b>32</b>
<b>2.1.1</b> Particularidades de la Entidad de la Dirección Territorial de ETECSA en Sancti Spíritus	<b>33</b>
<b>2.2</b> Instrumentos para la elaboración del plan de empleo e ingreso	<b>36</b>
<b>2.3</b> Análisis de la fluctuación de la Fuerza de Trabajo.	<b>41</b>
<b>2.4</b> Proceso de reordenamiento laboral en la DTSS	<b>48</b>
<b>2.5</b> Métodos de medición de la productividad del trabajo en la Dirección Territorial de ETECSA en Sancti Spíritus.	<b>53</b>
<b>2.6</b> Análisis de la influencia de la productividad y el promedio de trabajadores en el Valor Agregado Bruto	<b>55</b>
<b>2.7</b> Dinámica de la productividad del trabajo	<b>56</b>
<b>2.8</b> Método de análisis de la correlación salario medio – productividad	<b>59</b>
<b>Capítulo III Implementación del procedimiento metodológico para medir y evaluar el comportamiento de los indicadores de trabajo y salario en la DTSS.</b>	<b>61</b>
<b>3.1</b> Aplicación del método factorial.	<b>61</b>
<b>3.2</b> Aplicación del método de medición del Valor Agregado Bruto	<b>64</b>
<b>3.3</b> Análisis de la variación del Fondo de Salario	<b>66</b>
<b>3.4</b> Análisis de la correlación productividad – salario medio	<b>67</b>
Conclusiones	<b>69</b>
Recomendaciones	<b>70</b>
Referencias bibliográficas	<b>71</b>
Bibliografía	<b>72</b>
Anexos	

## RESUMEN

El siguiente trabajo fue realizado en la Dirección Territorial de ETECSA en Sancti Spíritus., perteneciente al Ministerio de Comunicaciones (MIC), y tiene como propósito la aplicación de instrumentos de análisis económico en el empleo de la Fuerza de Trabajo y su retribución, mediante la realización de un procedimiento que nos permita medir de forma eficiente este recurso.

El estudio se comienza en su capítulo I con una revisión bibliográfica analizando desde los clásicos hasta los momentos actuales, donde se aborda la productividad del trabajo y los factores que influyen sobre el mismo, la organización del trabajo, así como las formas de pago que se manejan según las concepciones mas modernas que se aplican en las empresas cubanas.

En el capítulo II se analiza la Productividad del Trabajo, los métodos de medición, así como los factores que influyen en su variación. Igualmente se determina la influencia de la Productividad y el Promedio de Trabajadores en el Valor Agregado Bruto, y las principales causas de fluctuación, así como los efectos económicos que provoca la misma.

En el capítulo III se dan a conocer los elementos esenciales en la planificación y organización de los Recursos Humanos, la correlación Salario Medio-Productividad, lo cual refleja el nivel de eficiencia en el empleo de este factor de producción, así como los aspectos esenciales de la problemática de la fuerza de trabajo en nuestra empresa. De este estudio y análisis se arribaron a conclusiones muy importantes, dándose a conocer una serie de recomendaciones que con su aplicación se podrá dar cumplimiento a los planteamientos realizados por el Comandante en Jefe Fidel Castro en el V Congreso del PCC..." **El hombre tiene mas virtudes que lo que se imagina, y nuestro deber es descubrirlas, estimularlas, desarrollarlas en el trabajo"**

## INTRODUCCION

Como se conoce, nuestra economía necesita de un constante cambio desde el punto de vista de la dinámica que exigen los mercados internos y externos para poder competir en condiciones de país bloqueado.

De manera gradual, se continuarán aprobando e introduciendo medidas para el mejoramiento de la economía en su conjunto, las que podrán incidir en los indicadores de empleo e ingresos que propicien una mayor eficiencia en la utilización de la fuerza de trabajo, y que su retribución se corresponda con la labor realizada.

La necesidad de elevar la eficiencia económica a partir de la introducción de nuevas formas de Organización del trabajo y su incidencia en la producción, aparece entre los principales objetivos a alcanzar por las variantes de organización y redimensionamiento empresarial, aprobado en el V Congreso del PCC, que en su informe central señala: **“Todos los esfuerzos tienen que conducir al incremento sostenido de la productividad del trabajo a la par que aseguremos el pleno uso de los recursos laborales a la reducción de los costos y el aumento de la rentabilidad de las entidades económicas, en suma, a la eficiencia. Conocer en qué situación se encuentran y con que se cuenta para mejorar no es suficiente, sin una proyección eficiente hacia el futuro las empresas cubanas van camino a la nada con los instrumentos en las manos.”**

De aquí se deriva la necesidad de la Planificación y la Organización de los procesos internos de las empresas. Nuestro país continúa trabajando en la recuperación de su economía, donde se impone el empleo de técnicas de Gestión Empresarial adecuadas a las condiciones concretas de su entorno, considerándose la necesidad de aplicar el proceso de perfeccionamiento en cada eslabón productivo, el cual tendrá como eje central el logro de la eficiencia en las nuevas condiciones.

Por eso se hace necesario continuar mejorando y transformando los mecanismos económicos, con el objetivo de influenciar la instrumentación de técnicas que faciliten el empleo de la fuerza de trabajo y los salarios en función de las proyecciones a corto y largo plazo que tienen lugar en el medio económico-productivo. Estas favorecerán la correcta aplicación de los sistemas de pago en la planeación, control y análisis de la gestión, pasando a ser el arma para actuar sobre la producción en sentido inmediato,

convirtiéndose en una herramienta de dirección para la toma de decisiones y que además posibilita proyectar el futuro de las empresas.

Demostrar que una empresa socialista puede ser eficiente, es lo más revolucionario que se puede hacer en el mundo de hoy. Para ello es necesario revelar las reservas que se pueden obtener de una correcta organización de los flujos productivos y de las reservas materiales, laborales y financieras empleadas, así como mantener un estricto registro y control.

La política laboral cubana está enmarcada en los principios y leyes económicas que rigen en la etapa de construcción del socialismo, haciendo coincidir en general, los intereses individuales de los trabajadores con el interés social, utilizando las motivaciones materiales y morales para dirigir las fuerzas de trabajo hacia sectores, así como a ramas de la economía y regiones del país donde sea mas necesario el desarrollo económico.

Evidentemente es necesario incluir las reservas de incremento de la productividad del trabajo, teniendo en cuenta el indicador Valor Agregado Bruto. Vincular el salario a los resultados constituye un reto para las direcciones de las empresas, debido a la diversidad de formas de pago que se aplican actualmente en todo el país, en cualquier rama de la Economía Nacional. Buscar una favorable correlación entre la productividad y el salario medio debe estar basado en el principio de distribución socialista, **“De cada cual, según su capacidad, a cada cual según su trabajo”**.

Por lo general, la mayoría de las empresas no cuentan con suficientes procedimientos o métodos para estudiar el aprovechamiento de la fuerza de trabajo y su remuneración. Por esta razón, la investigación esta orientada a la aplicación de instrumentos económicos que posibiliten determinar las causas y efectos de la fluctuación de los trabajadores, en el estudio y evaluación del comportamiento de los indicadores de Trabajo y Salarios así como su incidencia en los costos y la productividad del trabajo en la Dirección Territorial de ETECSA en Sancti Spíritus

## **FUNDAMENTO TEÓRICO**

- **Marco Teórico:**

Las empresas socialistas pueden y deben ser eficientes en el contexto de las nuevas relaciones económicas, para lo cual es necesario revelar las reservas que se pueden obtener de una correcta organización de los flujos productivos (INPUTS- OUTPUTS)

El perfeccionamiento que se realiza en la Organización Social del Trabajo permitirá el empleo racional de la fuerza de trabajo y los salarios, buscando no la reducción de plantilla, sino la carga real de cada puesto de trabajo, ajustándose la plantilla de cargos.

Un poderoso instrumento que se debe aplicar correctamente para incrementar la productividad del trabajo, lo constituye el pago según la calidad y cantidad del trabajo aportado.

El empleo de la fuerza de trabajo y su remuneración presentan serias deficiencias dadas por las políticas de empleo aplicadas y por la centralización de la contribución del trabajo y asignación de los recursos para su pago. El déficit crónico de trabajadores permanentes en sectores claves como la agricultura, la construcción y otras actividades productivas y de servicios, ha provocado la perenne necesidad de formas extraordinarias de solución que se deben resolver con la creación de poderosas iniciativas que remuevan y amplíen la iniciativa, creatividad y el amor al trabajo.

Con la realización de este proyecto se conocerá la composición y estructura de la fuerza de trabajo que posee la Dirección Territorial de ETECSA en Sancti Spíritus, las causas y efectos de la fluctuación, así como la variación de la productividad del trabajo sobre la base del Valor Agregado Bruto.

Este tema tiene gran importancia, ya que la organización del trabajo y los salarios influye de forma significativa en la eficiencia económica, por su influencia determinante en la productividad del trabajo, la utilización del fondo de tiempo, los recursos humanos y el cumplimiento de los planes de producción.

A partir de este estudio y de los instrumentos de análisis empleados, la dirección de la empresa y los especialistas podrán disponer de herramientas e instrumentos económicos para analizar en detalle de la fuerza de trabajo, así como de los sistemas de pago y de incentivos que se aplicarán para el uso eficiente de este recurso.

Para la investigación se utilizarán variados textos de autores nacionales y extranjeros sobre temáticas de gran actualidad y nivel científico así como revistas, materiales y conferencias de prestigiosos investigadores de la OIT, el PENUD y el MTSS.

El análisis económico se basa en la utilización de fuentes de información que aportan datos sobre el pasado y el presente de la Dirección Territorial de ETECSA en Sancti Spíritus, permitiendo hacer previsiones sobre el futuro de la misma, estas fuentes de información son los Informes estadísticos y de planificación.

Estos informes son el resultado final de una compleja interacción de la teoría y la práctica contable con varias influencias socioeconómicas, políticas y legales, las cuales tienen como propósito fundamental ayudar a quienes toman decisiones en la evaluación de la situación financiera, la rentabilidad y las perspectivas de un negocio.

Los Métodos de análisis económicos se comienzan a introducir en Cuba en la década del 60, cuando el Comandante Ernesto Che Guevara dirigía el Ministerio de la Industria Básica, en ese período organiza la actividad económica para sus empresas.

En el año 1964 en una competencia pública, el Che señala: "... los controles empiezan en la base estadística suficientemente digna de confianza para sentir la seguridad de que todos los datos que se manejan son exactos, así como el hábito de trabajar con el dato estadístico, saber utilizarlo, que no sea una cifra fría como es para la mayoría de los administradores de hoy, salvo quizás un dato de la producción, sino que es una cifra que encierra toda una serie de secretos que hay que debelar detrás de ella, aprender a interpretar estos secretos es un trabajo de hoy.

El análisis financiero se efectúa para conocer la salud de una empresa, medir y evaluar sus riesgos operativos, tomándose las decisiones adecuadas si se manifiesta en el mismo alguna inestabilidad existente o posible, además se considera un medio para el control de los recursos y a su vez para evaluar la situación financiera en que se encuentra la empresa.

El panorama que se empieza a apreciar actualmente y en su futuro predecible, muestra la necesidad de aplicar métodos y técnicas del análisis económico financiero que unido al grado de autonomía que deben ir garantizando las empresas les proporcionará a los directores lograr controles económicos ágiles que faciliten la toma de decisiones oportunas con vista a alcanzar la eficiencia empresarial.

Este trabajo investigativo se enmarca en el análisis e interpretación de los indicadores de trabajo y salario, buscando las posibilidades de perfeccionar y evaluar la Organización del trabajo en la entidad objeto de investigación.

El diagnóstico realizado para comenzar esta investigación determinó como deficiencias lo siguiente:

- ✓ Por lo general la Dirección Territorial de ETECSA en Sancti Spíritus no evalúa a profundidad los efectos económicos de la fluctuación.

- ✓ No determina los costos que le provocan la fluctuación de su personal capacitado.
- ✓ Evalúa, pero no de forma profunda, las variaciones del VAB y la productividad del trabajo.

- **Modelo Teórico:**

Una adecuada utilización y explotación de la fuerza de trabajo, así como una correcta aplicación de los salarios, constituyen elementos muy importantes y fundamentales, no sólo en la actividad económica y financiera sino también en la ayuda a la toma de decisiones en una empresa y sus estructuras, es de ahí que se deriva la necesidad de un buen procedimiento del mismo.

En la investigación se aplicará un conjunto de instrumentos de análisis económico para estudiar y analizar el empleo de la fuerza de trabajo y sus indicadores, lo cual se analizará teniendo en cuenta las características y formas en que fluyen las informaciones dentro de la misma.

## **DISEÑO TEÓRICO**

### **Definición del problema:**

El uso limitado de instrumentos de medición del análisis económico y su aplicación en el estudio y evaluación del comportamiento de los indicadores de Trabajo y Salarios, inciden en el cálculo de los indicadores económicos de la Dirección Territorial de ETECSA en Sancti Spíritus.

Para el desarrollo del trabajo se parte de la **Hipótesis** siguiente:

Si se emplean instrumentos de medición del análisis económico y su aplicación en el estudio y evaluación del comportamiento de los indicadores de Trabajo y Salarios, la Dirección Territorial de ETECSA en Sancti Spíritus podrá determinar los factores que influyen en las variaciones de los indicadores económicos de la entidad.

### **Objetivos de la Investigación:**

#### **Objetivo general:**

Aplicar técnicas e instrumentos del análisis económico en la categoría de Trabajo y Salario para determinar la influencia de la fuerza de trabajo y los salarios en los indicadores económicos de la Dirección Territorial de ETECSA en Sancti Spíritus.

#### **Objetivos Específicos:**

- ✓ Efectuar un análisis bibliográfico sobre la temática investigada.

- ✓ Determinar las causas y efectos de la fluctuación del personal especializado.
- ✓ Analizar los indicadores económicos y su variación en correspondencia con la fuerza de trabajo disponible.
- ✓ Caracterizar los sistemas de pagos que se aplican en la Dirección Territorial de ETECSA en Sancti Spíritus.

### **Preguntas de la Investigación:**

¿Por qué varían los trabajadores y los resultados económicos?

¿Qué causas motivan la fluctuación de los trabajadores?

¿Se conocen las reservas de elevación de la productividad del trabajo?

¿Por qué puede variar el VAB en la Dirección Territorial de ETECSA en Sancti Spíritus si hay variaciones en trabajadores y tecnologías?

¿Qué factores influyen en la correlación entre productividad y salario medio?

### **Campo de Acción:**

La Planificación y Organización de la fuerza de trabajo y los salarios en la Dirección Territorial de ETECSA en Sancti Spíritus.

En este trabajo se procederá al estudio, análisis e interpretación de los informes estadísticos y de planificación, así como de los indicadores económicos de la entidad objeto de estudio al cierre contable de los años 2009 y 2010 y proyección del 2011, lo que permitirá aplicar instrumentos correctos de análisis para la toma de decisiones efectivas.

### **Métodos y Técnicas Empleadas:**

#### **Métodos Utilizados:**

- Método dialéctico materialista e histórico.
- Método comparativo.
- Método de índice.
- Método gráfico.

#### **Técnicas aplicadas:**

- Entrevistas a expertos en las diferentes actividades.
- Revisión de documentos.

- Observación
- Criterio de experto

**Las técnicas de búsqueda de la información utilizadas fueron:**

- **Entrevistas:**

Para determinar las diferencias en la utilización de la información económica y los resultados derivados del proceso de cálculo y análisis de la productividad y su remuneración.

- **Revisión de documentos:**

Con el propósito de evaluar la calidad y efectividad de los informes de balance que muestra la entidad al término del plan económico, de acuerdo a los resultados relacionados con la información económica y financiera.

- **Observación:**

Para la observancia de los indicadores que determinan deficiencias en el proceso de análisis e interpretación de los informes económicos en el diagnóstico.

- **Criterio de experto:**

Posibilitará establecer la opinión que tiene un grupo de especialistas en la materia con el fin de evaluar la propuesta para dar solución al problema dado.

**Resultados esperados:**

- ✓ Identificación de las principales dificultades que afecten la eficiencia económica en el empleo de la fuerza de trabajo y su remuneración.
- ✓ Conocer e identificar a través de un diagnóstico las particularidades de la Organización del Trabajo sobre la base de las exigencias de nuestra economía.
- ✓ Evaluar las reservas de incremento de la productividad del trabajo y los salarios.
- ✓ Modificaciones de las formas de Organización del Trabajo.
- ✓ Evaluar los sistemas de estimulación que se aplican con el fin de lograr que estos influyan directamente en la reducción de los costos.
- ✓ Determinar las causas y efecto económico de la fluctuación del personal especializado en la actividad comercial y de servicio

**Cronograma para la ejecución de la investigación**

- **Etapas, Tareas y Plazos de Ejecución:**

- Revisión Bibliográfica y de Documentos en el departamento económico: enero y Febrero del 2011.
- Aplicación de entrevistas a expertos en la dirección provincial: marzo del 2011.
- Elaborar Propuesta de Instrumentos para el estudio y análisis del empleo de la fuerza de trabajo y los salarios en la empresa objeto de estudio: abril del 2011.
- Captar la información y aplicar los instrumentos del análisis económico en los años seleccionados: abril –mayo del 2011.
- Realizar los análisis económicos y valoración de los resultados obtenidos en el período seleccionado: mayo del 2011.
- Elaborar el Informe final: junio del 2011.
- Defensa: junio del 2011

**Posibilidad de generalización y de aplicación de los resultados en la Práctica Social:**

Esta Investigación, realizada en la Dirección Territorial de ETECSA en Sancti Spíritus, podrá ser aplicada en otras unidades donde se realice una actividad similar por el rigor científico y actualidad de la misma, ya que elevará la preparación económica de los trabajadores y dirigentes del sector de las comunicaciones, aunque como se dijo anteriormente es aplicable a otras esferas de la economía con extraordinarios resultados debido a su fácil ejecución.

**Impactos previsibles de los resultados del proyecto con su utilización (Justificación de la Investigación):**

**Valor económico y social:**

El desarrollo de la actividad de las telecomunicaciones en Cuba y en particular en la provincia de Sancti Spíritus ha demostrado las enormes ventajas que ofrecen al territorio desde la óptica social y económica ya que constituyen fuente de empleo para la población y un servicio de vital importancia, no sólo para las empresas sino para todas las familias cubanas.

**Valor teórico:**

Los instrumentos de análisis que se emplean permitirán aportar en lo teórico una herramienta que facilitará la integración y el cumplimiento de los objetivos propuestos en

la investigación y a la vez capacitará a la dirección de la entidad y a los trabajadores como la fuerza productiva esencial de nuestra sociedad.

**Valor práctico:**

Desde el punto de vista práctico la investigación propondrá instrumentos de análisis para la realización del estudio que contribuya al perfeccionamiento de los indicadores económicos, su interpretación y la toma de decisiones sobre el uso correcto de la fuerza de trabajo y las formas de remuneración, acercando los planes a la realidad de la actividad económica objeto de la investigación.

**Valor metodológico:**

Radica en la adecuada relación del carácter social del trabajo y los requisitos metodológicos para fundamentar y aplicar correctamente las formas de pago establecidas, reflejándose en el enfoque sistémico que tiene el aporte metodológico de esta investigación; es decir la propuesta de los instrumentos que permitirán realizar análisis económicos integrales y concretar el control de los resultados, profundizar en los problemas que limitan la efectividad, eficiencia y eficacia de la entidad, sus causas y soluciones, consecuentemente influir en el logro de la elevación constante de la calidad de los servicios que se brindan, del desarrollo de valores éticos y morales de los trabajadores en las áreas donde se realiza la evaluación.

**Viabilidad de la Investigación:**

**La investigación propuesta es viable de realizar en la entidad seleccionada para su aplicación ya que posee los requisitos técnico-metodológicos indispensables y está plenamente identificada con el proyecto, además cuenta con los recursos materiales, humanos y financieros necesarios para la culminación exitosa de la misma.**

**Estructura del Trabajo**

**Capítulo I.** Fundamentación teórica.

**Capítulo II.** Análisis del empleo de la fuerza de trabajo en la Dirección Territorial de ETECSA en Sancti Spíritus.

**Capítulo III.** Planificación y organización de la fuerza de trabajo y los salarios en la Dirección Territorial de ETECSA en Sancti Spíritus.

## **Capitulo I La organización del trabajo en la Dirección Territorial ETECSA en Sancti Spíritus**

La Dirección Territorial de ETECSA en Sancti Spíritus tiene como misión lograr en el período 2010-2015 una gestión efectiva que permita brindar servicios de telecomunicaciones que satisfagan las necesidades de los usuarios y la población, así como respaldar los requerimientos de la defensa y del desarrollo socio-económico del país con resultados económicos que de la empresa demanda y espera el país.

Nuestro país se encuentra trabajando en la recuperación de la economía, donde se impone el empleo de las técnicas de gestión empresarial adecuadas a las condiciones concretas del entorno, considerándose la necesidad de aplicar el proceso de perfeccionamiento en cada eslabón productivo, el cual tendrá como eje central el logro de la eficiencia de las nuevas condiciones económicas por lo que se hace necesario continuar el mejoramiento y transformación en los mecanismos económicos con el objetivo de influenciar la instrumentación de técnicas que faciliten el empleo de las proyecciones a corto y largo plazo que tienen lugar en el medio económico-productivo.

Es por ello que resulta de gran importancia establecer un procedimiento que permita medir los efectos que tiene la fluctuación de la fuerza de trabajo y el aprovechamiento de la jornada laboral real en la productividad del trabajo, teniendo en cuenta el indicador Valor Agregado Bruto.

Vincular el salario a los resultados finales, constituye un reto para las direcciones de las empresas debido a la diversidad de formas de pago que se aplican actualmente en todo el país en cualquier rama de la Economía Nacional. Buscar una favorable correlación entre la productividad y el salario medio debe estar basado en el principio de distribución socialista "De cada cual según su capacidad, a cada cual según su trabajo".

En el presente trabajo se realiza una evaluación del comportamiento de los indicadores de trabajo y salario en la Dirección Territorial de ETECSA en Sancti Spíritus por su gran importancia para favorecer al desarrollo económico del país.

## **2. Análisis del Empleo de la Fuerza de Trabajo en la Dirección Territorial de ETECSA en Sancti Spíritus.**

### **2.1. Características Generales de la Dirección Territorial de ETECSA en Sancti Spíritus.**

La Dirección Territorial de ETECSA en Sancti Spíritus, perteneciente al Ministerio de la Informática y las Comunicaciones, se encuentra ubicada en la calle Bartolomé Massó No. 167 Norte, subordinada nacionalmente a la Empresa de Telecomunicaciones de Cuba S.A de capital mixto fundada en 1994, comprometida con la Revolución y las tareas que respaldan la defensa del país mediante la invulnerabilidad de sus redes.

#### **Misión**

Lograr en el período 2011-2015 una gestión efectiva que permita cada vez más brindar servicios de telecomunicaciones que satisfagan las necesidades de los usuarios y la población, así como respaldar los requerimientos de la defensa y del desarrollo socio-económico del país con resultados económicos que de la empresa demanda y espera el Estado cubano.

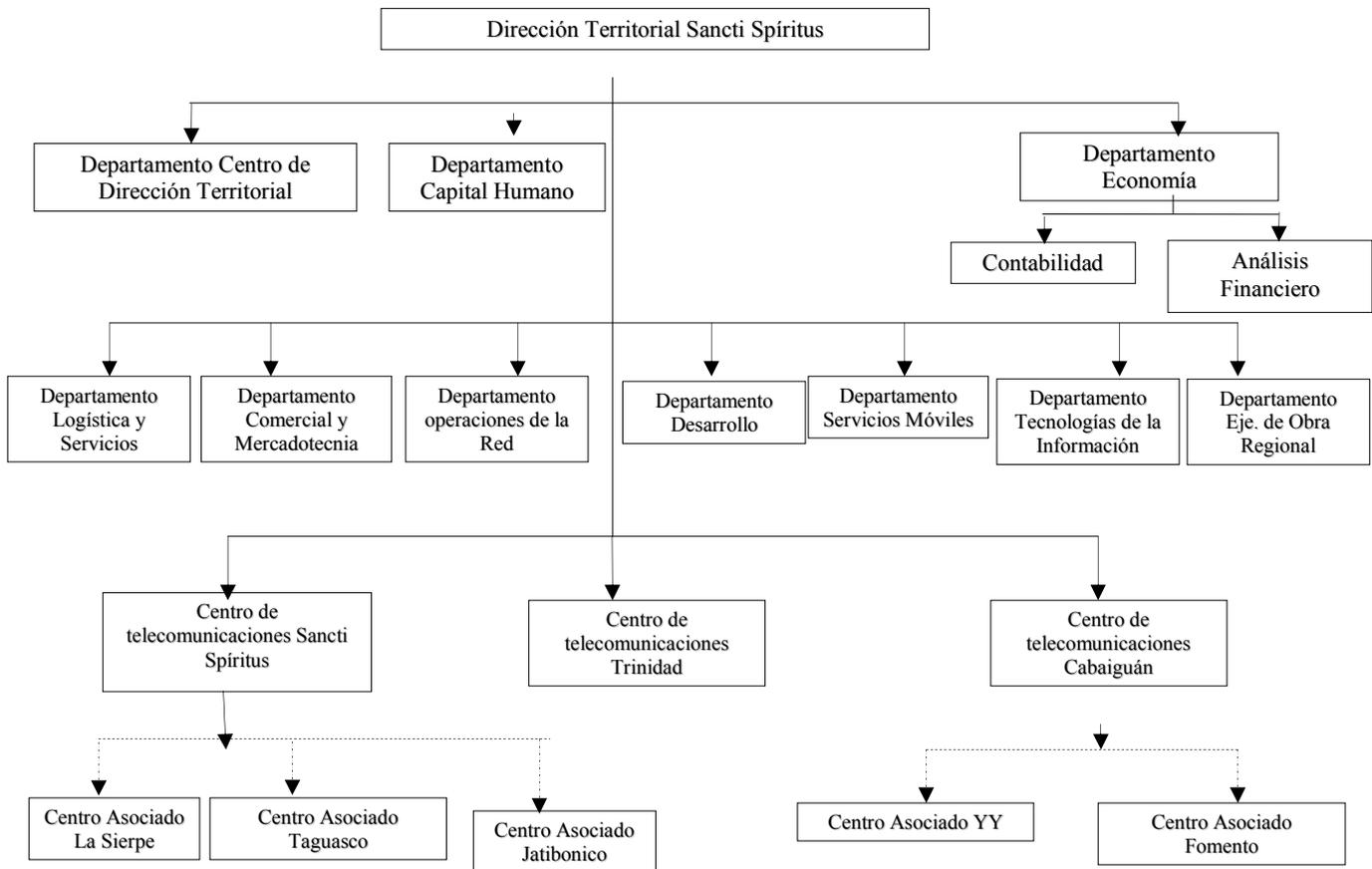
#### **Visión**

Somos una empresa en constante transformación, comprometida con la Revolución y la defensa de la patria, siempre orientada a la satisfacción de las necesidades de telecomunicaciones de nuestro pueblo y nuestros usuarios. Con una reconocida responsabilidad social, que se manifiesta en el desempeño de sus trabajadores que descansa en los valores empresariales: profesionalidad, integridad moral, sentido de pertenencia, cohesión, cultura de servicio, solidaridad y altruismo.

Tiene como **objeto social** la prestación de los servicios públicos de telecomunicaciones, mediante la proyección, operación, instalación, explotación, comercialización y mantenimiento de redes públicas de telecomunicaciones en todo el territorio de la República de Cuba. (Servicio telefónico básico, nacional e internacional, servicio de conducción de señales, nacional e internacional, servicio de transmisión de datos, nacional e internacional, servicio de telex, nacional e internacional, servicio celular de telecomunicaciones móviles terrestres, servicio de telefonía virtual, servicio de cabinas y estaciones telefónicas públicas, servicio de acceso a Internet, servicio de telecomunicaciones de valor agregado, servicio de radiocomunicación móvil troncalizado, servicio de provisión de aplicaciones en entorno Internet).

### 2.1.1. Particularidades de la Dirección Territorial de ETECSA en Sancti Spíritus.

Organigrama:



<b>COMPOSICIÓN POR NIVEL ESCOLAR CONTRATOS INDETERMINADOS</b>			
<b>NIVELES</b>	<b>HOMBRES</b>	<b>MUJERES</b>	<b>TOTAL</b>
SUPERIOR	100	51	<b>151</b>
TÉCNICO MEDIO	78	118	<b>196</b>
DOCE GRADO	65	112	<b>177</b>
NOVENO GRADO	65	13	<b>78</b>
6to. GRADO	17	8	<b>25</b>
<b>TOTAL</b>	<b>325</b>	<b>302</b>	<b>627</b>

Cuenta con un total de 677 trabajadores estructurándose de la siguiente forma:

<b>COMPOSICIÓN POR NIVEL ESCOLAR CONTRATOS DETERMINADOS</b>			
<b>NIVELES</b>	<b>HOMBRES</b>	<b>MUJERES</b>	<b>TOTAL</b>
SUPERIOR	7	3	<b>10</b>
TÉCNICO MEDIO	9	9	<b>18</b>
DOCE GRADO	4	11	<b>15</b>
NOVENO GRADO	7		<b>7</b>
<b>TOTAL</b>	<b>27</b>	<b>23</b>	<b>50</b>

<b>COMPOSICIÓN POR CATEGORÍA OCUPACIONAL CONTRATOS DETERMINADOS</b>			
<b>CATEGORÍA OCUPACIONAL</b>	<b>HOMBRES</b>	<b>MUJERES</b>	<b>TOTAL</b>
DIRIGENTES			
TÉCNICOS	5	7	12
ADMINISTRATIVOS			
OPERARIOS	29		29
SERVICIOS		9	9
<b>TOTAL</b>	<b>34</b>	<b>16</b>	<b>50</b>

<b>COMPOSICIÓN ÉTNICA CONTRATOS DETERMINADOS</b>			
<b>RAZA</b>	<b>HOMBRES</b>	<b>MUJERES</b>	<b>TOTAL</b>
BLANCO	25	15	40
MEZANZO	276	254	530
NEGRO	35	29	64
MESTIZO	20	26	46
<b>TOTAL</b>	<b>325</b>	<b>302</b>	<b>627</b>

## 2.2. Instrucciones para la elaboración del plan de empleo e ingreso.

La propuesta de cifras directivas para el plan 2010 y la proyección del 2011 están en correspondencia con la Resolución Económica del V Congreso, la cual plantea que la eficiencia es el objetivo central de la política económica; el análisis de la productividad del trabajo es el punto de partida en la información del plan de empleo e ingresos, debiendo alcanzarse el promedio de trabajadores como

<b>COMPOSICIÓN POR CATEGORÍA OCUPACIONAL CONTRATOS INDETERMINADOS</b>			
<b>CATEGORÍA OCUPACIONAL</b>	<b>HOMBRES</b>	<b>MUJERES</b>	<b>TOTAL</b>
DIRIGENTES	45	26	71
TÉCNICOS	107	136	243
ADMINISTRATIVOS		1	1
OPERARIOS	164	13	177
SERVICIOS	9	126	135
<b>TOTAL</b>	<b>325</b>	<b>302</b>	<b>627</b>

**resultado de la misma, es decir que los aumentos de producción deben obtenerse en la mayor medida posible por el aumento de la eficiencia de la fuerza de trabajo, así como por una mejor relación entre el incremento del ingreso medio mensual y el de la productividad del trabajo.**

#### **Indicaciones Generales.**

- Para la planificación de la productividad se deberán tener en cuenta los factores que inciden directamente en ella, como pueden ser la elevación del nivel técnico de la producción, el perfeccionamiento de la organización del trabajo y la variación del volumen, la estructura de la producción y los servicios.
- El cálculo de la productividad del trabajo, a los fines de su planificación por las entidades, se define como el Valor Agregado generado por un trabajador.
- Se mantiene el indicador valor agregado, que es el resultado de deducir a la producción bruta, el margen comercial o los ingresos del período que se analice o planifique, el consumo material y los servicios recibidos
- En las nuevas medidas salariales que se apliquen aprobadas por el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (MTSS) el autofinanciamiento debe medirse sobre la base de no exceder el gasto de salario por peso de producción, el costo por peso de producción, así como el ingreso monetario por peso de valor agregado.
- Los cambios estructurales que originen variaciones en los indicadores objeto de plan deberán estar amparados por las resoluciones correspondientes emitidas por el Ministerio de Economía y Planificación.

Al total de **trabajadores promedio**, necesario para cumplir el Plan de Producción planificado, se le deducirá aquellos que están declarados disponibles.

**El Ingreso Monetario del Trabajo**, como expresión de la retribución al trabajo, y objeto de planificación está conformado por el Fondo de Salario y los Otros Ingresos Monetarios (dígase **distribución de utilidades**); ello cumple a que hoy en día, aún cuando el salario es la principal fuente de ingreso de los trabajadores, en algunos sectores están vigentes otras formas de remuneración que no constituyen salario.

En la fundamentación de la propuesta, se analizarán **indicadores de eficiencia**, tales como:

- La productividad del trabajo,
- El ingreso monetario por peso de valor agregado

- Gasto de salario por peso de nivel de actividad,
- El salario medio mensual por trabajador,
- Ingreso medio mensual por trabajador,
- La correlación salario medio e ingreso medio / productividad del trabajo.

Deberá destacarse en las variaciones del ingreso medio mensual, explicándose las causas que lo motiven.

- Para la Empresa de Telecomunicaciones ETECSA S.A , el Valor Agregado se calcula de la siguiente forma:

$$\text{Valor Agregado de la Producción.} \left[ \text{Valor de la Producción Bruta o Total} \right] \left[ - \text{Consumo Material} + \text{Servicios Recibidos} \right]$$

**Donde:**

**Producción Bruta:** Va a ser el Valor a precio de venta de los productos terminados en el período (vendidas o aún almacenadas) más (+) El margen comercial de la Circulación, más-menos (+) La variación al costo de los inventarios de producción en proceso; no se incluyen en estos últimos, las producciones para insumo y los productos intermedios, al no ser que ambos tengan un peso significativo en la actividad de la empresa, tanto calculados en la etapa del Plan como en el Real.

**Consumo material:** Comprende el gasto de materias primas y materiales auxiliares, así como los combustibles y la energía.

**Servicios recibidos:** Serán todos aquellos que se reciben de terceros, y son determinantes para la producción, o actividad que se desarrolla. Se corresponde con los Servicios productivos, y equivale a la sumatoria en todas las subcuentas, Otros Gastos Monetarios de todos los servicios pagados a otras entidades.

En el caso de aquellas entidades que desarrollan más de una actividad

(Producción, ventas y servicios), el Valor Agregado se determina como la suma del valor asociado a cada una de estas, deduciéndoles el Consumo Material y los Servicios Recibidos.

**Promedio de Trabajadores:** Se consigna la cantidad de trabajadores que, como promedio, utiliza el centro informante para efectuar las tareas correspondientes al plan de producción o servicios durante el período que se informa.

Los trabajadores declarados disponibles no forman parte del registro de trabajadores de la entidad.

**Ingreso monetario del trabajo:** Se reflejará la suma del Fondo de Salarios, y los Otros Ingresos Monetarios.

**Fondo de Salario:** Comprende el ingreso en Moneda Nacional (excluye pesos convertibles) que reciben los trabajadores (incluidos o no en el registro) en correspondencia con la cantidad y calidad del trabajo aportado por los mismos. Incluye los ingresos que salen del Fondo de Salario de la entidad y que se contabilizan como tal en la cuenta 50000 del Sistema Nacional de Contabilidad y el descanso retribuido acumulado.

**En este indicador se tienen en cuenta las siguientes partidas:**

- Los pagos por tarifas salariales establecidas por la legislación vigente.
- Los incrementos de cualquier tipo en las tarifas salariales.
- Las asignaciones adicionales por ocupar cargo de dirección o jefatura, así como por años de servicio.
- Los pagos por sobrecumplimiento de las normas, plus salarial, extras fuera de la jornada laboral y en días de descanso y feriados.
- Los pagos por ausencias retribuidas a consecuencia del cumplimiento de las obligaciones estatales y sociales, ausencias autorizadas por la legislación vigente y el descanso retribuido acumulado.
- Los pagos por el trabajo realizado por aquellas fuerzas que sin estar incluidas en el Registro del centro informante reciben remuneración por el mismo.
- El pago a los trabajadores enviados a estudiar por el centro informante y que de acuerdo con la legislación vigente se les pague del fondo de salarios.
- El pago a los trabajadores que laboran temporal u ocasionalmente en la agricultura, construcción y en otras entidades, siempre que su salario completo o parte de éste corresponda ser pagado por su empresa o unidad presupuestada.
- El pago del trabajo realizado por aquellas fuerzas que, aún no estando incluidas en el Registro del centro informante, participan en las actividades de éste, trasladando la remuneración por el trabajo realizado a las organizaciones u

organismos de procedencia para su posterior aporte al presupuesto, tales como trabajo voluntario, estudiantes bajo el régimen de estudio - trabajo, etc.

- El pago por simultaneidad de oficios.
- El monto de salario acumulado por concepto de vacaciones anuales.
- El pago a los estudiantes movilizados durante el período de vacaciones, incluido el 9,09 %.
- Los ingresos en moneda nacional (excluye pesos convertibles) provenientes de la aplicación de los pagos y estimulaciones por los resultados del trabajo.
- El pago adicional por el coeficiente de interés económico social.
- Los demás pagos a los trabajadores con cargo al Fondo de Salarios no relacionados anteriormente, según lo establecido en la legislación vigente.
- El salario que obtienen los trabajadores que forman parte del registro de la entidad por haber realizado sus actividades laborales en representación de la misma o haber prestado servicios valiéndose de la explotación de medios de trabajo, equipos e instalaciones de esta. Estos ingresos constituyen salarios. Ejemplos: los ingresos de los trabajadores de las actividades de servicios públicos y sus conexos, como chóferes de taxis, poncheros, chóferes de vehículos de carga, fregadores de vehículos, engrasadores de vehículos automotores, cuidadores de baños, servicio de aire (ayudante), parqueador - cuidador de ciclos, motos y autos, así como artistas y entrenadores de deportes contratados en el exterior, etc. En estos casos se reflejará como ingresos en salario la suma de los importes de los salarios que utiliza la entidad como base para calcular los acumulados de vacaciones, los pagos de subsidios en caso de enfermedad, los aportes a la seguridad social o cualquier otra obligación que de acuerdo a la legislación vigente, la entidad debe garantizar a estos trabajadores.

**En este indicador no se consideran los siguientes pagos:**

- Los ingresos percibidos por distribución de utilidades.
- Otros pagos en efectivo y entregas en especie a los trabajadores, los cuales no están considerados en el Fondo de Salario, tales como dietas en las misiones de servicios, el costo de la ropa y calzado especial, otros medios de protección individual y los subsidios y pensiones a cuenta de la seguridad social.

**Otros Ingresos Monetarios (Distribución de Utilidades):** Se reflejan en este epígrafe los ingresos que reciben los trabajadores en moneda nacional, y que no constituyen salario, como **distribución de utilidades**. En estos momentos en la provincia no existen entidades autorizadas a distribuir utilidades

**Productividad del trabajo:** Se determinará dividiendo la magnitud del indicador valor agregado entre el promedio de trabajadores, calculando dicho Valor, según el sector de que se trate, y el resultado se divide por la cantidad de meses del período.

### **Valor Agregado Bruto**

**Productividad del Trabajo =** \_\_\_\_\_  
**Promedio de Trabajadores**

**Salario medio mensual:** Se divide el fondo de salario entre el promedio de trabajadores, y el resultado se divide entre la cantidad de meses del período. En los casos en que dicho fondo esté expresado en miles de pesos, se multiplica por 1000.

**Ingreso monetario medio mensual por trabajador:** Es la suma del fondo de salario y los otros ingresos monetarios en moneda nacional, se divide entre el promedio de trabajadores, y este resultado a su vez se divide entre la cantidad de meses del período. En los casos en que el mismo esté expresado en miles de pesos, se multiplica por 1000.

**Gasto de salario por peso de nivel de actividad:** Resultado de dividir el fondo de salario y el nivel de actividad.

**Ingreso monetario por peso de valor agregado:** Se calculará dividiendo la magnitud del indicador ingreso monetario entre el valor agregado.

En el indicador otros ingresos monetarios se detallará de forma independiente lo que corresponda a sistema de estímulo cuya cuantía se pueda prever, tal es el caso de por cientos sobre ventas, utilidades, entre otros. De igual forma se argumentaran todas las desviaciones que se presenten al analizar los indicadores de eficiencia de la categoría.

Las tareas específicas a realizar en esta categoría del plan serán normadas a través del procedimiento y calendario que emita el Ministerio de Economía y Planificación.

**Seguidamente plantea la forma de calcular el Valor Agregado Bruto:**

Esta metodología es para los sectores de la: Industria, Construcción, Agropecuario, Selvicultura (Actividades Productivas) Transporte Marítimo Internacional. Otras actividades productivas, Ciencia y Técnica (Empresas)

(=) Valor Agregado Bruto.

Ventas.

(-) Devoluciones y rebajas en ventas.

(+) Subsidios de productos.

(+) Aumento o (-) Disminución de la Variación por conceptos distintos a la producción terminada. (Valorada a precio de venta).

(-) Disminución o (+) aumento de la variación de los saldos de las cuentas de producción en proceso.

(-) Aumento o (+) Disminución por conceptos distintos a costos y producción de las cuentas de Producción en Proceso.

(-) Saldos de los elementos de Gasto del año registrados en las cuentas de producción en proceso.

**. Materias primas y materiales.**

**. Combustibles.**

**. Energía.**

**. Amortización de los gastos diferidos a corto plazo.**

**. Gastos diferidos a largo plazo, así como los activos fijos intangibles.**

**. Otros gastos monetarios (excepto gastos en comisión de servicios por estimulación).**

### **2.3. Análisis de la Fluctuación de la Fuerza de Trabajo.**

Debido a sus efectos, la fluctuación de la Fuerza de trabajo es un fenómeno negativo que se va a manifestar generalmente por las quejas insatisfechas de los trabajadores que pueden ser de carácter laboral, individual, social, etc. Trayendo consigo que cambien de puesto de trabajo ya sea dentro o fuera de la Empresa

**Existen varias causas que pueden conducir a la fluctuación como son:**

- Se incumple el plan de producción
- Empeora la calidad de la producción.
- Deficiencias de la organización del trabajo.
- Aumentan los gastos materiales.
- Frena el crecimiento de la productividad
- Creación de dificultades en otro centro de trabajo
- Hay una subutilización de los equipos (deterioro y desgaste anticipado)

- Conduce a gastos adicionales de medios y recursos, en la preparación y elevación de la calificación de cuadros.

La rotación del personal tiene varias causas, lo cual implica determinados costos que se deben agrupar en dos grupos; costos primarios y secundarios.

**1. Costos primarios de rotación del personal:**

- **Costos de reclutamiento y selección.**
- **Costos de registro y documentación.**
- **Costo de integración.**
- **Costo de desvinculación.**

**2. Costos secundarios de la rotación de personal:**

- **Reflejo en la producción.**
- **Reflejo en la actitud del personal.**
- **Costo extra laboral.**
- **Costo extra operacional.**
- **Costo extra inversión.**
- **Pérdidas en los negocios.**

Estos cálculos podrán tener mayor o menor influencia acorde con el nivel de interés de la organización. Más que un simple resultado numérico y cualitativo de tales datos, lo que realmente interesa es la concientización por parte de los dirigentes de las organizaciones, de los reflejos profundos que la rotación elevada de recursos humanos pueda tener no solo para la Empresa, al mercado y a la economía como un todo, y, principalmente al empleado como individuo o socialmente en relación con su familia.

Como es lógico la rotación de personal constituye un elemento de constante análisis para las Empresas y su Administración de Recursos Humanos.

Pero es bueno saber que la fluctuación no siempre va a ser negativa incluso en algunos casos es necesaria, por ejemplo cuando un trabajador al cambiar de puesto de trabajo logra utilizar mejor su calificación, y también puede ocurrir que al cambiarse solucione sus problemas personales.

Estas Fluctuaciones se analizarán en tres grupos:

- 1. Fluctuación provocada por decisión del trabajador.**

**a) Causas de índole laboral (factores objetivos.).**

- ----- **Motivos salariales.**
- ----- **Inconveniencia con el horario de trabajo.**
- ----- **Condiciones laborales anormales.**
- ----- **Escasa posibilidad de superación.**
- ----- **Acuerdo de las partes.**

**b) Causas de índole personal (factores subjetivos)**

- ----- **Lejanía del centro.**
- ----- **Atención a menores o familiares.**
- ----- **No trabajar dentro de la especialidad.**
- ----- **Problemas de vivienda.**

**2. Fluctuación provocada por decisión de la administración.**

**a) Sanción laboral.**

**b) Ruptura del contrato.**

**a. Otras causas.**

**A continuación se muestra el cálculo de la fluctuación en la Dirección Territorial de ETECSA en Sancti Spiritus tomando como Base los años 2009 y 2010:**

**Tasa de Fluctuación 2009 = Bajas / Promedio de Trabajadores**

❖ **Bajas en el 2009 = 20**

❖ **Promedio Trabajadores 2009 = 627**

❖ **Bajas en el 2010 = 40**

❖ **Promedio Trabajadores 2010 = 625**

**Tasa Fluctuación 2009 = 3.1%**

**Tasa Fluctuación 2010 = 6.4 %**

Se incrementa la tasa de fluctuación del 2010 con respecto al 2009 debido a la aplicación de medidas disciplinarias de Separación definitiva de la entidad, salidas del país y por decisión del trabajador.

1) Fluctuación provocada por decisión del trabajador

**a) Tabla #1: Fluctuación provocada por causas de índole laboral.**

<b>INDICADORES</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>
Motivos Salariales	-	-
Inconveniencia con el horario	-	-
Condiciones laborales anormales	-	-
Escasa posibilidad de superación	-	-
Acuerdo de las partes	8	7
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>15</b>

**b) Tabla # 2: Fluctuación provocada por causa de índole personal**

En los años 2009 y 2010 no existió fluctuación por esta causa.

<b>INDICADORES</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>
Sanción laboral	8	17
Ruptura del contrato	-	
<b>TOTAL</b>	<b>9</b>	<b>17</b>

**3) Tabla # 3: Fluctuación por otras causas.**

<b>INDICADORES</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>
Otras causas (salida del país)	3	8
<b>TOTAL</b>	<b>3</b>	<b>8</b>

**4) Tabla # 4: Fluctuación Total**

<b>INDICADORES</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>
--------------------	-------------	-------------

Total de trabajadores que han fluctuado	20	40
Otras bajas que no causan fluctuación	-	-
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>40</b>

La fluctuación es un fenómeno que afecta a las Empresas en la actualidad, no obstante se puede observar que en los años analizados la mayoría de las fluctuaciones son las provocadas por decisión de la administración y la sanción laboral siendo este último el motivo que influyó en gran medida, según los análisis efectuados.

Es indudable que una buena remuneración es importante, pero también es evidente que otros factores podrán contribuir más a la retención de los trabajadores.

- El pago extra por trabajo fuera de hora.
- Una política preestablecida respecto a vacaciones y descansos.
- Oportunidad de trabajos con buenos equipos.
- Asignar títulos a los puestos (Operador de máquina entre otros), son títulos que la mayor parte de la gente asocia en mayor jerarquía que la mano de obra contratada.
- Los empleados deben conocer que se va a hacer, cuándo y cómo.
- Alabanza en público, críticas y sugerencias en privado.
- Los trabajos pocos placenteros deben ser compartidos por todos los empleados.

Buenas relaciones humanas podrá establecer el factor más importante en la administración de la mano de obra... Dentro de ella se encuentra la de mantener una actitud amistosa, lealtad, confianza, respeto mutuo, la habilidad para delegar autoridad y la disponibilidad para escuchar la sugerencia y quejas de los empleados.

Los programas de intensivos y las gratificaciones frecuentemente se realizan para complementar los salarios básicos, para mejorar la eficiencia, la productividad y para ayudar a retener a los buenos trabajadores.

**Estos programas de intensivos van a tener como objetivo el implementar las utilidades al:**

- **Reducir la rotación de los empleados.**
- **Aumentar el interés de los empleados en su trabajo.**
- **Incrementar la productividad.**

**Un programa de intensivos que llegara a tener éxito será el resultado de especificar claramente cuáles son los objetivos deseados. Algunas alternativas son más útiles y factibles que otras para efectos de determinados objetivos. Sin embargo existen algunos principios básicos que habrán de aumentar la eficacia de cualquier programa de intensivos como son:**

- **El programa deberá ser sencillo y que pueda ser comprendido fácilmente por el empleado.**
- **Deberá basarse en factores que estén primordialmente dentro del control del empleado.**
- **Deberá proporcionarse suficiente recompensa en efectivo como para promover una motivación a mejorar los resultados.**
- **El pago deberá efectuarse después que se haya efectuado el trabajo.**
- **Deberá constar por escrito, incluyendo cláusulas que puedan aclarar cualquier confusión.**
- **Se debe precisar las responsabilidades del empleado.**
- **El pago relacionado con incentivo no deberá considerarse un sustituto de salarios básicos competitiva y de buenas relaciones laborales.**

**También se deben analizar la existencia de otros factores que influyen en la fluctuación y que van a ser de carácter socio – económico, entre estos podemos observar los siguientes: sexo, edad, planificación, escolaridad, antigüedad en el centro de trabajo, entre otros.**

**A continuación mostramos algunas de estas características por grupo de edades.**

**Tabla # 5: Análisis de la fluctuación por grupo de edades.**

EDADES	2009	2010
De 16 a 19	-	-
de 20 a 24		1
De 25 a 29	1	2
De 30 a 34	2	4
De 35 a 39	5	8
De 40 a 44	3	7
De 45 a 49	6	8
De 50 a 54	3	6
De 55 a 59		4
60 y más		
TOTAL	20	40

Tabla #7: Análisis de fluctuaciones por categoría ocupacional

En el estudio realizado se puede apreciar que en el 2009 la mayoría de las

TOTAL DE TRABAJADORES POR CATEGORÍA OCUPACIONAL (Contratos Indeterminados)						
Años	Dirigentes	Administrativos	Técnicos	Obreros	Servicios	Total
2009	76	1	229	188	149	643
2010	71	1	243	177	135	627
FLUCTUACIÓN						
2009	1		5	6	8	20
2010	2		9	12	17	40

personas que fluctúan se encuentran en edades comprendidas entre los 35 y 49 años, en el año 2010 se encuentra en los grupos de edades entre 35 y 59 observándose un aumento en estos grupos.

Tabla #8: porcentaje de fluctuación por categoría ocupacional

Años	# de bajas por fluctuación	Dirigentes	% dirigentes	Administrativos	% administrativos
2009	<b>20</b>	<b>1</b>	<b>1.31%</b>	-	<b>0%</b>
2010	<b>40</b>	<b>2</b>	<b>2.81%</b>	-	<b>0%</b>

Tabla # 8.1 continuación.

Años	# de bajas por fluctuación	Técnicos	% técnicos	Obreros	% obreros	Servicios	% servicios
2009	<b>20</b>	<b>5</b>	<b>2.1%</b>	<b>6</b>	<b>3.19%</b>	<b>8</b>	<b>5.36%</b>
2010	<b>40</b>	<b>9</b>	<b>3.70%</b>	<b>12</b>	<b>6.77%</b>	<b>17</b>	<b>12.59%</b>

**Los resultados expuestos señalan que la categoría que más fluctúa es la de servicios, representado en el año 2009 un porcentaje de 5.36% y en el 2010 un 12.59%**

Como se observa la Fluctuación en el año 2010 aumentó debido a las bajas por causa de índole personal, salidas del país y medidas disciplinarias pero no hubo afectación en la productividad.

#### **2.4. Proceso de reordenamiento laboral en la DTSS**

**Procedimiento para desarrollar el proceso de disponibilidad y disminución de plantillas infladas en la DTSS:**

**Considerando que:**

- el MTSS emitió en la Resolución No 35/2010 el Reglamento sobre el Tratamiento laboral y salarial aplicable a los trabajadores disponibles e interruptos, así como dispuso la Resolución 36/2010 el Reglamento sobre la elaboración, presentación, aprobación y control de las plantillas de cargos y en la Resolución conjunta con el MFP estableció el Procedimiento financiero para los pagos de garantías salariales a los trabajadores declarados disponibles y los interruptos, el Ministerio de la Informática y las Comunicaciones (MIC) emite el siguiente procedimiento interno para la implementación de dichas regulaciones en el organismo.
- El Vicepresidente del Consejo de Ministros Marino Murillo Jorge, emitió el 28 de octubre la **Circular No.1** del 2010 donde establece la guía sobre las acciones que

se deben realizar en cada momento por los organismos de la administración central del estado y las entidades.

- el Ministerio de la Informática y las Comunicaciones dictó la Resolución No. 149/2010 la cual establece la metodología a seguir para llevar a cabo el proceso de reordenamiento empresarial.

## **Establece:**

### **La aprobación de los procesos de disponibilidad:**

- Los procesos que impliquen la declaración de trabajadores disponibles en el MIC, tienen que estar autorizados por el MTSS y carta de aprobación firmada por el Vicepresidente del Consejo de Ministros Marino Murillo Jorge.
- La Empresa tiene que presentar, para su aprobación:
  - Estimado de trabajadores que se prevé declarar disponibles por Direcciones Territoriales, en el formato establecido.
  - Valoración de dónde se pueden presentar las principales dificultades del proceso y certificación del cumplimiento de los requisitos principales para el desarrollo del proceso en las entidades de que se trate:
    - Plantilla de cargos diseñada y fundamentada a partir de lo establecido en la Res. 36/2010 MTSS.
    - Constitución y capacitación del Comité de Expertos y Órganos de Justicia Laboral de Base.
  - Propuesta de sistema de control para el desarrollo del proceso de acuerdo con el sindicato
- La solicitud se realiza por la Empresa cumpliendo el procedimiento establecido y visto el parecer de los Ministerios de Trabajo y Seguridad Social y de Finanzas y Precios así como de la Central de Trabajadores de Cuba, según se establece en la Resolución 35/2010.

### *DIRECCIÓN Y ORGANIZACIÓN DEL PROCESO:*

**El proceso se desarrolla bajo la dirección permanente del Jefe máximo del Organismo y la entidad en coordinación con el Sindicato de Trabajadores de las comunicaciones. Así mismo deberá contar con la participación oportuna de las organizaciones políticas de cada entidad. Esta integración debe asegurar la**

**transparencia política, la información pertinente y diáfana con los trabajadores y que estén creadas todas las condiciones organizativas.**

**El jefe de la entidad ( en este caso el Presidente de ETECSA a través de una resolución, lo nombró como decisor) organizará el trabajo a desarrollar de la siguiente manera:**

- **Aprobar en el Consejo de Dirección el cronograma interno de la entidad para el desarrollo del proceso.**
- **Organiza y aprueba la Plantilla de Cargos, así como la definición de la cantidad de trabajadores que resulten disponibles.**
- **Informa a los trabajadores sobre el inicio del proceso y el cronograma aprobado para desarrollarlo.**

**El órgano asesor del jefe de la entidad (el decisor) para el reconocimiento o confirmación de la pérdida de la idoneidad demostrada es el Comité de Expertos.**

**El procedimiento para la constitución y funcionamiento del Comité de expertos, es el legislado en el Anexo de la Resolución No.35/2010 que norma esta actividad.**

**La reelaboración de la plantilla de cargos de la entidad laboral, como premisa para conocer las plazas que se amortizan y la cantidad de trabajadores disponibles, tiene que realizarse teniendo en cuenta la Resolución No.36/2010 del MTSS.**

#### ***DETERMINACIÓN DE LOS TRABAJADORES DISPONIBLES:***

**El principio de idoneidad demostrada, rige el proceso de determinación de los disponibles. La determinación de los trabajadores idóneos que permanecen laborando en la entidad y los que quedan disponibles, así como la notificación al interesado mediante escrito, siempre es del jefe de la entidad o el jefe facultado para ello (en este caso el decisor) y en ningún caso se podrá delegar esta tarea.**

**Tener en cuenta para la reubicación, las Plazas Vacantes que resulta imprescindible cubrir dentro de la propia entidad o las plazas que puedan ofertar las Direcciones de Trabajo por lo que es imprescindible el vínculo permanente con las mismas. Esta tarea debe realizarse simultáneamente con el trabajo de los Comités de Expertos, para que al concluir éstos sus propuestas, el jefe de la entidad pueda disponer de las posibilidades que existan en el territorio como posibles opciones para los trabajadores disponibles.**

**Las condiciones que se deben crear para habilitar o recalificar al trabajador disponible reubicado en otra plaza, son las necesarias para garantizar el aprendizaje requerido para desempeñar la misma y que complementan su preparación. Ejemplo: Curso de para los Operarios Instaladores Reparadores, Operarios de Cable, Ejecutivos “C” en Telemática, Ejecutivos Comerciales en Telemática, etc.**

**Los aspectos formales de las normas y procedimientos, que pueden violarse en el proceso de determinación de la disponibilidad del trabajador y éste puede reclamar ante el Órgano de Justicia Laboral de Base entre otros son:**

- Violar los términos y actuaciones establecidos en el Reglamento,
- No disponer de la composición establecida en los Comités de Expertos,
- No haberse seleccionado los miembros en Asamblea con los trabajadores,
- Otras descritas en el Anexo de la Resolución No. 35/2010 del MTSS.

**Se elaborará y aprobará por el Jefe de la entidad un listado con los nombres y apellidos de los trabajadores disponibles a los que no se les puede notificar, definiendo las causas.**

**Los jefes en todos los niveles, en que se realizan procesos de disponibilidad o se presentan interrupciones laborales, instrumentan controles sistemáticos y responden por la adecuada aplicación de lo dispuesto en el presente Reglamento.**

#### *NOTIFICACIÓN DE LOS TRABAJADORES Y TRATAMIENTO SALARIAL:*

**La condición de disponible se le notifica al trabajador en entrevista, en la que participan además el jefe inmediato del trabajador y un representante de la organización sindical.**

**En la entrevista se abordan los siguientes aspectos:**

- Notificar su condición de disponible y las causas específicas que lo determinan
- Realizar la propuesta de empleo si existe y se le informan otras opciones de empleo no estatales que existen en el territorio
- Información sobre el tratamiento que tiene derecho, en particular lo referido a la garantía salarial que le corresponde

**La garantía salarial se debe liquidar mensualmente hasta el último mes que le corresponde o hasta el momento en que se logra la reubicación definitiva.**

Cuando no resulta posible reubicar al trabajador, este recibe una garantía salarial equivalente al ciento por ciento de su salario básico diario por el período de un mes, computado este de forma consecutiva o no, dentro del año calendario de que se trata, por lo tanto se refiere a 30 días naturales, o sea se pagará por interrupción laboral hasta 190,6 horas y no hasta 240 horas como estaba establecido anteriormente.

En el momento de la terminación de la relación laboral del trabajador disponible, la administración lo comunica al trabajador por escrito.

En el caso de trabajadores que sean declarados disponibles y tengan deudas con el banco, se tendrá en cuenta la Resolución No. 98/2010 del Banco Central de Cuba y el Modelo que está en el Anexo de la propia resolución para el procedimiento.

#### *DETERMINACIÓN DE LAS PLANTILLAS:*

El P-1, P-2, P-3 y P-4 se elaboran en los modelos establecidos, llenando todos los datos que pide cada uno según la metodología. El P-2 elaborarse diferenciando la plantillas de regulación, control y apoyo, de la plantilla de producción, servicios y actividad fundamental, según corresponda.

La nomenclatura de los cargos y grupos escala tienen que coincidir con los calificadores aprobados. No se utilizarán abreviaturas, debiendo consignarse la nomenclatura completa. En el caso de los Especialistas Principales y Jefes de Brigada, al final de la nomenclatura del cargo se señala entre paréntesis (EP) o (JB), según corresponda. El cargo JB no existe como tal, ya que se corresponde a un Operario al que se le asigna esa función. No se pueden proyectar como Jefes de Brigada cargos de la categoría ocupacional Técnicos, ni Encargados de Almacén.

En el nuevo P-2 tienen que reflejarse los cargos que están aprobados en el P-2 actual (que utiliza la empresa hasta el presente), así como los nuevos que se proponen y aprueban. En todas las hojas de los modelos P-2 se ponen el nombre y apellidos, la fecha de aprobación y la firma del Presidente.

La elaboración y aprobación de los P-2 por las empresas, requiere la aplicación de análisis de carga y capacidad, la aplicación de resultados de estudios del trabajo y de aprovechamiento de la jornada, aplicación del multioficio y completamiento de la carga de trabajo para la jornada laboral.

Para el control sistemático que se debe establecer en lo sucesivo, todas las Empresas, remitirán a sus respectivas instancias inmediatas superiores de dirección, una copia de los modelos P-1, P-2 y P-3 aprobados, con el propósito de registrar la conclusión del proceso y evaluar sus resultados.

*CONTROL DEL PROCESO:*

Se establece un puesto de mando a nivel nacional. Cada Jefe de entidad elabora y aprueba su sistema de control para el proceso, dándolo a conocer ante de comenzar el mismo.

**El ministerio cumplirá la función de control a partir de las siguientes actividades:**

- Recorrido ministerial a todas las Direcciones Territoriales del país, para el control de la marcha del proceso a colectivos laborales. (Antes, durante y después de culminar el proceso)
- Establecimiento de partes regulares de la marcha del proceso
- Despachos con los Vicepresidentes de Capital Humano. (Mensual)
- Informar al MTSS y al Ministerio la marcha del proceso. (Bimensual).

**2.5. Métodos de medición de la productividad del trabajo en la Dirección Territorial de ETECSA en Sancti Spíritus.**

Las empresas constan de varios métodos para calcular el efecto de la Organización Científica del Trabajo en la productividad. De ahí, que uno de los métodos más generalizado para la aplicación de la productividad del trabajo sea el conocido método por **factores**.

El método por factores se calcula a partir de una productividad inicial, calculada teniendo en cuenta la producción planificada (en este caso, los ingresos planificados) para el período siguiente y la productividad alcanzada en el período analizado. La división de ambas magnitudes arroja la cantidad base de trabajadores a partir de la cual se inicia el cálculo. Los pasos a seguir en este método se muestran a continuación

**Determinar el Promedio de Trabajadores necesarios para cumplir el volumen de ingresos planificado con la productividad del trabajo del año base en la Dirección Territorial de ETECSA en Sancti Spíritus.**

$$N_p ( X ) = \frac{VP \text{ o } PF}{T_b} \quad \text{y} \quad P_{Tb} = \frac{VP \text{ o } PF}{P_{Tb}}$$

**Donde:**

**NP (X):** Promedio inicial de trabajadores necesarios para el periodo planificado con nivel de productividad del año base.

**VP:** Valor de la producción para el periodo planificado. (**VAB**).

**PF:** Producción en físico para el periodo planificado.

**PTB:** Productividad del trabajo en el año base.

**Tb:** Número de trabajadores del periodo base.

- **Ahorro relativo de fuerza de trabajo obtenida por cada factor de incremento de la productividad, partiendo de Np (X), en la Dirección Territorial de ETECSA en Sancti Spíritus.**

$$\Delta PTi = \frac{Ai}{Np * \sum_{i=1}^n Ai}$$

**Donde:**

$\Delta Pti$  = Variación de la productividad del trabajo a cuenta de factor i.

$Ai$  = Ahorro del número de trabajadores a cuenta del factor i.

$\sum_{i=1}^n Ai$  Ahorro del número de trabajadores a cuenta de todos los factores.

- **Determinación del ingreso porcentual de la productividad del trabajo, en la Dirección Territorial de ETECSA en Sancti Spíritus (DTSS)**

$$\Delta PTi = \frac{Ai}{Np * \sum_{i=1}^n Ai} \cdot 100$$

**Donde:**

$\Delta P\mathcal{I}$  = Variación de la productividad del trabajo en % a cuenta del factor i.

- **Determinación del incremento de la productividad del trabajo en % a cuenta de todos los factores.**

$$\Delta PT = \sum_{i=1}^n \Delta PT_i$$

- **Cálculo de la productividad del trabajo en el año planificado, en la (DTSS).**

$$PT_x = PT_x (1 + \Delta PT_i) \quad \text{ó} \quad PT_x = \frac{VP_x}{T_x}$$

**Donde:**

**T<sub>x</sub>**: Número de trabajadores realmente necesario.

- **Determinación de la cantidad de trabajadores necesarios para cumplir el plan de producción con la productividad del 2011**

$$Np = \frac{VAB}{PTb} \quad PT = \frac{VAB}{Tb}$$

- **Incremento porcentual de la productividad del Trabajo debido a cada factor (A1, A2):**

$$\Delta PT_1 = \frac{A_i}{Np - \sum_{i=1}^n A_i} \cdot 100$$

- **Incremento porcentual de la productividad del Trabajo debido a cada factor (A1, A2):**

$$\Delta PT_1 = \frac{A_i}{Np - \sum_{i=1}^n A_i} \cdot 100$$

- **Cálculo de la productividad del trabajo para 2011:**

$$PT = PT_{07} (1 + \Delta PT_t)$$

$$PT_{11} = \frac{VAB_{11}}{Np - \sum_{i=1}^n Ai} = \frac{VAB_{11}}{L_{11}}$$

## 2.6 Método de análisis de la variación del Valor Agregado Bruto:

$$\Delta VAB = (\Delta PT * T_0) + (\Delta T * PT_0) + (\Delta PT * \Delta T)$$

**Donde:**

$\Delta VAB$  = Variación del Valor Agregado Bruto.

$\Delta PT$  = Variación de la Productividad del Trabajo.

$\Delta T$  = Variación del Promedio de Trabajadores.

$PT_0$  = Productividad del Trabajo en el Periodo Base (Plan).

$T_0$  = Promedio de Trabajadores en el Periodo Base (Plan).

**Se debe determinar las variaciones:**

$$\Delta VAB = VABr - VABp$$

$$\Delta PT = PTr - PTp$$

$$\Delta T = Tr - Tp$$

## 2.7. Análisis de la influencia de la productividad y el promedio de trabajadores en el VAB.

**El empleo de los números índices en el Análisis de la producción.**

La importancia y grado de influencia de determinados factores en la economía, cualquiera sea su nivel, se modifica constantemente como consecuencia del creciente desarrollo de la Sociedad Socialista.

Así, bajo la influencia del progreso científico-técnico, se modifica el carácter del trabajo, las condiciones de vida, la exigencia respecto a la preparación de especialistas, etc.

La exigencia del análisis económico es, por tanto, el análisis factorial por cuanto brinda las herramientas para el estudio de la dinámica de un fenómeno, y con ello la posibilidad de determinar las medidas que correspondan para la erradicación de las dificultades presentadas en el periodo analizado.

El hecho de que las relaciones entre los indicadores sean tan disímiles y variadas da lugar a que no resulte posible la aplicación de una técnica única para cada estudio a realizar, sino que en la práctica se precisa de la utilización combinada de diferentes técnicas y procedimientos, entre las vías más comúnmente utilizadas, se encuentran los métodos gráficos, los números índices, las series cronológicas, las leyes de distribución, regresión y correlación, y las técnicas estadísticas del análisis factorial.

En este trabajo se utilizarán los números índices para el análisis de diferentes factores, en variación temporal de un indicador dado.

Un número índice es una cifra promedio que resume o describe las variaciones de las series de un indicador o grupo de ellos.

Con este propósito se formulan un conjunto de procedimientos, pruebas o test a fin de verificar si una << fórmula >> de número índice, de ellos se controla el interés en la prueba de reversión de factores, la cual establece que el producto del índice de precio y el de cantidad debe ser igual al índice de valor, es decir:

$$I_v = I_p * I_q$$

$$I_{vab} = \frac{VABr}{VABp} \cdot 100$$

**Se puede obtener el índice promedio de los trabajadores y de la productividad:**

$$I_t = \frac{Tr}{Tp} \cdot 100$$

**Índice de la productividad del trabajo:**

$$I_{pt} = \frac{Tr}{Tp}$$

**De estos resultados se obtiene el índice de variación de VAB:**

$$I_{vab} = I_t \cdot I_{pt} \quad \text{Ó} \quad I_{vab} = \frac{VABr}{VABp}$$

La variación absoluta puede ser obtenida al comparar los numeradores y los denominadores de los índices calculados. A continuación se utilizará una expresión que permite determinar la influencia de la productividad y promedio de trabajadores en el Valor Agregado Bruto a través del tiempo.

La productividad del trabajo es un factor fundamental para el cumplimiento del plan de producción, así como para reducir el costo de producciones, nivel y dinámica de la productividad del trabajo, así como el promedio de trabajadores se verá afectado por una serie de factores que inciden a su vez sobre la variación del volumen de producción. Para realizar este análisis se deben tener en cuenta aquellos factores que están presentes en las empresas y que produciría el efecto positivo o negativo en la misma.

## 2.8. Método de análisis de la variación del fondo de salario.

- Análisis Absoluto del Fondo de Salario.

$$\Delta FS = FSr - FSp$$

Donde:

**FSr: Fondo de Salario Real.**

**FSp: Fondo de Salario Plan.**

**Esta variación se expresa en peso.**

- Análisis relativo del Fondo de Salario.

$$\Delta FS = \frac{FSr}{FSp} \cdot 100$$

**Esta variación se expresa en por ciento.**

- Análisis Absoluto de Salario Medio.

$$\Delta SM = SMr - SMp$$

Donde:

**SMr: Salario Medio Real.**

**SMp: Salario Medio Plan.**

**Esta variación se expresa en peso.**

- Análisis Relativo del Salario Medio.

$$\Delta SM = \frac{SMr}{SMp} \cdot 100$$

**Esta variación se expresa en por ciento.**

- Análisis de la variación del promedio de trabajadores.

$$\Delta T = Tr - Tp$$

Donde: **Tr: Promedio de trabajadores real.**

**Tp: Promedio de trabajadores plan.**

**Esta variación se expresa en unidades.**

**Expresión resumida del análisis de la variación del Fondo de Salario:**

$$\Delta FS = (\Delta SM * T_0) + (\Delta T * SM_0) + (\Delta SM * \Delta T)$$

**Donde:**

**$\Delta FS$  = Variación del Fondo de Salario.**

**$\Delta SM$  = Variación del Salario Medio.**

**$\Delta T$  = Variación del Promedio de Trabajadores.**

**$SM_0$  = Salario Medio en el Periodo Base (Plan).**

**$T_0$  = Promedio de trabajadores en el periodo base (Plan).**

**2.8 Método de análisis de la correlación salario medio – productividad:**

Para iniciar este análisis se debe tener en cuenta todos los indicadores que intervienen en la correlación. La planificación del factor más importante y decisivo del proceso de producción, la fuerza de trabajo, requiere el análisis de la productividad del trabajo y los factores para la elevación de los sistemas de crecimiento, puesto que este indicador

caracteriza el grado de eficiencia del trabajo vivo y su ahorro es elemento vital de la actividad y gestión económica de las Empresas.

Por otra parte, el aumento constante y acelerado de la productividad del trabajo es una ley económica objetiva de la sociedad y representa la premisa principal del progreso económico, político, social y cultural de la sociedad socialista, por lo que es preciso garantizar en el plan, el incremento de los volúmenes de producción que se llevan a cabo, el crecimiento de la producción fundamentalmente a costa del aumento de la productividad del trabajo y no a través del incremento del número de trabajadores.

Al elevarse el plan de salarios de la empresa, es preciso asegurar la correlación entre su crecimiento y el incremento de la productividad del trabajo, asegurando siempre que el ritmo de crecimiento de la productividad sea mayor que el salario medio, ello permite la disminución del costo por unidad de producción y el aumento consecuente de la ganancia de la Empresa, elevando su eficiencia permitiendo en el ámbito de la economía que se establezcan proporciones correctas.

**Esta correlación se determina por la siguiente fórmula:**

$$K = \frac{IPT}{ISM} \quad \text{ó} \quad K = \frac{ISM}{IPT}$$

**Donde:**

**K** = Coeficiente de Correlación de la productividad del trabajo con relación al trabajo medio.

**IPT** = Índice de variación de la Productividad del Trabajo

$$IPT = \frac{PT_1}{PT_0}$$

**PT<sub>1</sub>** = Productividad del Trabajo Real.

**PT<sub>0</sub>** = Productividad del Trabajo Plan.

$$ISM = \frac{SM_1}{SM_0}$$

**ISM** = Índice de variación del Salario Medio.

**SM<sub>1</sub>** = Salario Medio Real.

**SM<sub>0</sub>** = Salario Medio Plan.

En el primer caso, si  $K > 1$  es favorable la correlación.

En el segundo caso, si  $K < 1$  es favorable la correlación.

### **3. Implementación del procedimiento metodológico para medir y evaluar el comportamiento de los indicadores de trabajo y salario en la Dirección Territorial de ETECSA en Sancti Spíritus.**

#### **3.1 Aplicación del método factorial.**

A partir de los datos facilitados por la DTSS para los años 2009 y 2010, (anexo #1), así como teniendo en cuenta algunos factores que influyen en la productividad del trabajo, se podrá determinar la cantidad de trabajadores que realmente necesita la Dirección Territorial de ETECSA SS.

Con la información que se dispone se realizará el análisis correspondiente para determinar la productividad por el método de los factores.

**Tabla # 1 Análisis de la variación del Valor Agregado Bruto**

Indicadores	UM	Año 2009	Año 2010				Año 2011
		Real	Plan	Real	Diferc.	Variac.	Plan
Valor Agregado Bruto	<b>MP</b>	<b>3356.5</b>	<b>3681.3</b>	<b>3698.4</b>	<b>17.1</b>	<b>1.0046</b>	<b>3701.3</b>
Promedio de Trabajadores	<b>Uno</b>	<b>627</b>	<b>645</b>	<b>625</b>	<b>(20)</b>	<b>0.9689</b>	<b>616</b>
Productividad del trabajo	<b>Pesos</b>	<b>5353.27</b>	<b>5707.44</b>	<b>5917.44</b>	<b>210.00</b>	<b>1.0367</b>	<b>6008.60</b>

**Fuente:** Modelo presupuesto

Con la plantilla propuesta para el año 2011 con la aplicación del reordenamiento empresarial, se disminuirían 45 trabajadores (A1) y por estudios realizados se ha comprobado que por cambios en la tecnología (tecnología analógica por tecnología digital) se pueden ahorrar 12 trabajadores (A2), además

Con la información que se dispone se realizara el análisis correspondiente para determinar la productividad por el método de los factores

- **Determinación de la cantidad de trabajadores necesarios para en el año 2011 cumplir el plan de producción con la productividad del año base.**

$$Np_{11} = \frac{VAB_{11}}{PT_{10}} = \frac{3701300}{5917.44} = 625$$

En los cálculos iniciales se demuestra que se necesitan 625 trabajadores para cumplir el plan de producción con la productividad del 2010 que alcanzó la cifra de 5917.11 pesos por trabajador.

- **Incremento porcentual de la productividad del Trabajo debido a cada factor (A1, A2)**

$$\Delta PT_{11} = \frac{Ai}{Np - \sum_{i=1}^n Ai} \cdot 100$$

$$\Delta PT_1 = \frac{45}{625 - (45 + 12)} \cdot 100 = \frac{45}{568} \cdot 100 = 8\%$$

$$\Delta PT_2 = \frac{12}{625 - (45 + 12)} \cdot 100 = \frac{12}{568} \cdot 100 = 2\%$$

- **Determinación de la variación porcentual Total de la Productividad del Trabajo.**

$$\Delta PT = \sum_{i=1}^n \Delta Pti = 8 + 2 = 10 \%$$

Otra forma de cálculo:

$$\Delta PT_t = \frac{\sum_{i=1}^n Ai}{Np - \sum_{i=1}^n Ai} \cdot 100 = \frac{57}{568} \cdot 100 = 10 \%$$

- **Determinar del número de Trabajadores realmente necesarios.**

$$L_{11} = NP - \sum_{i=1}^n Ai = 625 - (45 + 12) = 568$$

- **Cálculo de la productividad del trabajo para 2011**

$$PT_{11} = PT_{10} (1 + \Delta PTt) = 5917.44 * (1 + 0.10) = 6509.18$$

Otra expresión de calcular la productividad del 2011

$$PT_{11} = \frac{VAB}{Np - \sum_{i=1}^n Ai} = \frac{VAB}{L_{11}} = \frac{3701300}{568} = 6516.37$$

Se ha comprobado que para cumplir inicialmente el plan de VAB se necesitaban 625 trabajadores con la productividad del Trabajo real del 2010, aunque la Dirección Territorial de ETECSA en Sancti Spíritus había proyectado 616 trabajadores, o sea, que antes de aplicar este método se observa 9 de trabajadores menos (625-616=9).

Al aplicarse las nuevas medidas de ahorro (A1 y A2) se puede reducir las necesidades para la entidad en 48 trabajadores (616-568=48), fundamentalmente trabajadores indirectos a la producción.

Estas medidas influyen esencialmente en el incremento de la Productividad del Trabajo anual, elevándose la misma en 507.77 pesos por trabajador (6516.37 – 6008.60 = 507.77).

Tabla Resumen:

Indicadores	UM	Proyección para el año 2011			
		Planificado	Necesidad Inicial	Realmente a Utilizar	Ahorro
<b>Trabajadores</b>	uno	616	625	568	48
		Planificado	Posible a Alcanzar		Variación
<b>Productividad del Trabajo Anual</b>	pesos	6008.60	6516.37		507.77
<b>Correlación Productividad – Salario Medio</b>	%	Antes del Análisis Real/Plan (2010)		Después del Análisis Real / Plan (2011)	
		1.1149		-----	

### 3.2 Aplicación del método de medición del Valor Agregado Bruto:

A partir de los datos facilitados por la Dirección Territorial para los años 2009, 2010 y proyección del 2011 (Anexo # 1 y 2), las principales causas que influyen en la variación de este importante indicador, en la DTSS.

**Tabla # 1 Análisis de la variación del Valor Agregado Bruto**

No	Indicadores	Rela c	UM	Año 2009	Año 2010				Año 2011
				Real	Plan	Real	Diferc.	Variac.	Plan
1	Valor Agregado Bruto		MP	3356.5	3681.3	3698.4	17.1	1.0046	3701.3
2	Fondo de Salario		MP	2335.81	2481.40	2238.39	243.01	90.21	2198.7
3	Promedio de Trabajadores		Uno	627	645	625	(20)	0.9689	616
4	Productividad del trabajo	1/3	Pesos	5353.26	5707.44	5917.44	210.00	1.0367	6008.60
5	Salario Medio	2/3	Pesos	372	385	358	(27)	0.9298	357
6	Correlación Productividad - Salario Medio	4/5	%					1.1149	

**Fuente:** Modelo Indicadores Económicos

**Procedimiento para análisis la variación del Valor Agregado Bruto.**

**Sustitución:**

$$\Delta VAB = (\Delta PT * T_0) + (\Delta T * PT_0) + (\Delta PT * \Delta T)$$

$$\Delta VAB = (210 \times 645) + (-20 \times 5707.44) + (210 \times -20)$$

$$\Delta VAB = (135450) + (-114148.8) + (4200)$$

$$\Delta VAB = 25501.2$$

$$\Delta VAB = 25.5MP$$

### Cuadro Resumen:

$\Delta VAB$	MP	%
$\Delta PT$	135.4	5.3098
$\Delta T$	(114.1)	(4.4745)
Efecto conjunto	(4.2)	(0.1647)
<b>Total</b>	<b>25.5</b>	<b>100</b>

En el estudio y análisis se comprobó que el VAB se eleva en los años evaluados, debido fundamentalmente a un aumento de la productividad del trabajo y una reducción del promedio de trabajadores. Aspectos evaluados en la tabla anterior.

### 3.3 Análisis de la variación del Fondo de Salario:

**Tabla No. 2: Dinámica del Fondo de Salario**

No	Indicadores	Relación	UM	Año 2009	Año 2010				Año 2011
				Real	Plan	Real	Diferc.	Variac	Plan
1	Valor Agregado Bruto		MP	3356.5	3681.3	3698.4	17.1	1.0046	3701.3
2	Fondo de Salario		MP	2335.81	2481.40	2238.39	243.01	90.21	2198.7
3	Promedio de Trabajadores		Uno	627	645	625	(20)	0.9689	616
4	Productividad del trabajo	1/3	Pesos	5353.26	5707.44	5917.44	210.00	1.0367	6008.60

5	Salario Medio	2/3	Pesos	372	385	358	(27)	0.9298	357
6	Correlación Productividad - Salario Medio	4/5	%					1.1149	

Fuente: Modelo de OTS

Con los datos de la tabla anterior se puede obtener el índice promedio de los trabajadores y de la productividad.

$$\Delta FS = (\Delta SM * T_0) + (\Delta T * SM_0) + (\Delta SM * \Delta T)$$

**Sustituyendo:**

$$\Delta FS = (-27 * 645) + (-20 * 385) + (-27 * -20)$$

$$\Delta FS = (-17415) + (-7700) + (540)$$

$$\Delta FS = -25115 + 540$$

$$\Delta FS = (24575) MP$$

Cuadro Resumen:

$\Delta FS$	MP	%
$\Delta SM$	(17.4)	(70.7)
$\Delta T$	(7.7)	(31.3)
Efecto conjunto	0.5	10.1
<b>Total</b>	<b>(24.6)</b>	<b>100</b>

Se observa que la variación del Fondo de Salario ( $\Delta FS$ ) estuvo motivado por una reducción del Salario Medio y del Promedio de Trabajadores vinculados a la producción, aunque la combinación de los dos factores brinda un efecto positivo

### 3.4 Análisis de la correlación productividad – salario medio:

$$K = \frac{IPT}{ISM}$$

Sustituyendo la fórmula:

$$K = \frac{1036}{9298}$$

$$K = 1.1142$$

## **CONCLUSIONES**

En el análisis realizado se comprueba que la entidad objeto de investigación presenta una correlación favorable, debido a que por cada un por ciento del Salario Medio, la productividad se incrementa en 0.1142% influenciado por el incremento del VAB y la productividad del trabajo.

1. Para la realización de este trabajo se ha empleado una bibliografía actualizada y con rigor científico, así como resoluciones y normativas vigentes del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social y de la Empresa de Telecomunicaciones de Cuba ETECSA S.A.
2. Al evaluar los efectos de la fluctuación de la fuerza de trabajo es necesario tener en cuenta que a pesar de no tener pérdidas económicas por abandono de los puestos de trabajo y por el tiempo invertido en capacitar a nuevos trabajadores, se pierden trabajadores de alta calificación.
3. Durante el año analizado se manifiestan resultados positivos en la correlación productividad- salario medio, lo cual debe continuar mejorando para el año 2011
4. Al analizar la influencia de la productividad y el promedio de trabajadores en el VAB, se observan resultados positivos, motivados por la reducción del promedio de trabajadores y el aumento de la productividad.

## **RECOMENDACIONES**

1. La dirección de la Empresa debe considerar la aplicación de los instrumentos económicos propuestos, que le permitirán estudiar, analizar y evaluar el empleo de la Fuerza de Trabajo y su correspondiente remuneración.
2. Se debe evaluar periódicamente los índices de fluctuación y para evitar causas que afecten a la DTSS, lo cual debe ser de pleno conocimiento para sus dirigentes y así poder tomar decisiones inmediatas.

3. La dirección de la Empresa debe acometer un conjunto de medidas que contribuyan a la captación de la Fuerza de Trabajo joven y a la retención de sus trabajadores .
4. La dirección de la empresa y sus Direcciones Territoriales, deben acometer un conjunto de medidas que contribuyan al reordenamiento laboral de la plantilla aprobada.

## **BIBLIOGRAFIA**

5. Apalkov, Vladislav y Coautores. Metodología para el cálculo de algunos factores que influyen en la productividad del trabajo en la Industria Azucarera. La Habana. Economía y Desarrollo. No. 84 1985. P.21-29.
6. Alhama Belamoric, Rafael y Coautores. Perfeccionamiento Empresarial. Realidades y Retos. La Habana. Editorial de Ciencias Sociales, 2001. P 72 – 103.
7. Barranco, F. J. Planificación Estratégica de Recursos Humanos del Marketing Interno a la Planificación. Madrid, Pirámide – 1993.
8. Capacitación de Recursos Humanos para la Empresa. Revista TIPS. La Habana. No 2 Febrero 1996.
9. Capacitación de Recursos Humanos. Revista TIPS. La Habana Boletín 081. Oportunidades Comerciales.1996.
10. Concepción Fanego, Manuel. Conferencia sobre métodos cuantitativos para la toma de decisiones. Facultad de INDECO (UCLV). Febrero 1997.
11. Colectivo de autores. Economía, organización y planificación de la producción industrial La Habana Editorial Política 1984.
12. Colectivo de Autores. El Perfeccionamiento Empresarial en Cuba. La Habana. Editorial
13. “Félix Varela “, 1999. P 191 – 196.
14. 8 CPSS Publications No. 4 (January 2001 - Spanish translation May 2003)
15. D’ Angelo Fernández, Ovidio. La Transformación del Carácter y el contenido del trabajo en el socialismo. Economía y Desarrollo No. 59. 1980. P 71 – 112.

16. Empleo y Generación de Ingresos. Revista TIPS. La Habana. Boletín 078. 1996. Figueroa, Victor. Conferencia sobre Economía Cubana. Facultad de INDECO (UCLV) . Septiembre 1996.
17. Ferrial Molina, Vivian. El Factor humano y la gestión tecnológica. La Habana. Instituto de Estudio e Investigación del Trabajo. – MTSS. 1995.
18. Fernández Aguado, Javier. Dirigir personas en la Empresa. Enfoque conceptual y aplicaciones prácticas. España, Edición Pirámide, S.A., 1999 – P. 239 – 248.
19. González Lora, Roberto. Los números índices y el análisis de factores. La Habana. – Economía y Desarrollo. No. 86 – 87, 1985. – P. 110 – 119.
20. González, L. Introducción al Estudio de la Economía del Trabajo. La Habana. – Editorial: Ciencias Sociales, 1979.
21. Hammer, M. Reingeniería de la Empresa. – Barcelona, Parramon. – 1994.
22. <http://www.ilo.org/public/spanish/standards/relm/ilc/index.htm>. 21 de noviembre de 2003.
23. [http://www.cubagov.cu/des\\_eco/minal/](http://www.cubagov.cu/des_eco/minal/).
24. [http://66.102.7.104/search?q=cache:i0nrRob\\_BBcJ:agency.osha.eu.int/publication/s/forum/5/es/index\\_4.htm+organizacion+del+trabajo&hl=es&ie=UTF-8](http://66.102.7.104/search?q=cache:i0nrRob_BBcJ:agency.osha.eu.int/publication/s/forum/5/es/index_4.htm+organizacion+del+trabajo&hl=es&ie=UTF-8). 02/12/2003.
25. La Formación de Base Comunitaria con Fines de Empleo y Gerencia de Ingreso OIT (Ginebra ) 1995.
26. Linares Cervela, Luis. La categoría esencia y fenómeno en el análisis del salario. La Habana: Economía y Desarrollo. No. 64. – 1981 – P. 37 – 50.
27. La Transformación Empresarial ante el Nuevo Entorno Económico. Revista Recursos Humanos (La Habana). Escuela superior del MINBAS, 1996.
28. Molina Soto, Juan. Algunas consideraciones sobre la Organización Científica del Trabajo. La Habana. – Economía y Desarrollo No. 60. – 1981, P 11 – 30.
29. Manual de la Política de Empleo. Departamento de Recursos Laborales. Dirección OTS. (MTSS). Ciudad de la Habana, 1993. P. 32 – 96.
30. Mederos Armengol, Martha. Elementos de Estadística Económica. La Habana: Editorial Ciencias Sociales. 1988. –P.81 – 96.

31. Obero, Carlos. Gestión de Recursos Humanos. Diplomado Europeo en Administración y Dirección de Empresas (DEADE). Tomo 6. Gestión de Empresa. Barcelona, España, 1996.
32. Pereda, Santiago. Estructura Organizaciones y Gestión de Recursos Humanos (DEADE ) Tomo 9. – Pequeña y Mediana Empresa. Universidad Politécnica de Madrid, 1995.
33. Publicaciones de la OIT, Oficina Internacional del Trabajo, CH-1211 Ginebra 22, Suiza.
34. Plan 2006. Instrucciones para su elaboración – MEP.
35. Recio, E. M. La Planificación de los Recursos Humanos en las Empresas. Barcelona, Hispano Europea, 1986.
36. Resolución Económica del V Congreso del PCC. Granma (La Habana ) 8 de Noviembre de 1997.
37. Resolución Económica del V Congreso del Partido Comunista de Cuba. Granma (La Habana ) 7 de Noviembre de 1997.
38. Sánchez Machado, Raúl. Conferencias sobre Economía de Empresas. Facultad de INDECO (UCLV). Febrero 1997.
39. Trujillo, Clara M. Experiencia en la Estabilidad Laboral. Revista Cañaveral (La Habana ) (2 ) 64 – 65. Abril – Junio 1997.
40. Ventura, Juan. Conferencias sobre Dirección Estratégica. Facultad INDECO (UCLV). Marzo 1996.
41. Zumaquero, Ovidio. Propuesta de Modelo de Relación Estacional – Ocupación como Elemento base de la Planificación y Organización de la Fuerza de Trabajo en la Agricultura. (UCLV ) Facultad INDECO, 1997.
42. Resolución No. 8 del 2005 del MTSS.
43. Resolución No. 8 del 2005 del MTSS.
44. Resolución No. 26 del 2006 del MTSS
45. Resolución No. 27 del 2006 del MTSS
46. Resolución No. 28 del 2006 del MTSS.
47. Resolución No. 29 del 2006 del MTSS.
48. Resolución No. 30 del 2006 del MTSS.

49. Resolución No. 36 del 2010 del MTSS.

50. Resolución No. 9 del 2008 del MTSS

Indicadores	UM	2009				2010			
		Plan	Real	Desv	%	Plan	Real	Desv	%
Valor Agregado Bruto	M.P	3253.02	3356.5	103.5	103.1	3681.3	3971.5	290.2	107.8
Promedio de Trabajadores	UNO	653	627	26	96.01	645	625	20	96.9
Productividad del Trabajo	PESO	4.9	5.3	0.4	108	5.7	6.3	0.6	110.5

51.

52. Resolución No. 44 del 2010 de ETECSA.

## ANEXOS

Indicadores año 2009-2010



