

# **La Ciencia del Trabajo en la Actualización del Modelo Económico y Social Cubano.**

**Lázaro González Rodríguez  
Lazara Pilar García Labrador.  
Yaisel R. Pérez Romero.**

# Contenido.

## Prólogo.

### La Ciencia del Trabajo.

- I. Introducción.
- II. Momento histórico.
- III. Motivación.

### Modelo de dirección del personal.

- I. Introducción.
- II. Algunas características de los ocupados laboralmente en la economía.
- III. Criterios en que se fundamenta el modelo.
- IV. Objetivos generales del modelo.
- V. Elementos del modelo.
- VI. Objetivos fundamentales de cada elemento del modelo.
- VII. El problema fundamental.
- VIII. Compendio de los principales problemas actuales en la esfera laboral.

### La planificación del trabajo.

- I. Introducción.
- II. La productividad.
- III. Conceptos Generales.
- IV. Concepto de productividad.
- V. Métodos de medición de la productividad.
- VI. Cálculo de la productividad mediante el valor agregado.
- VII. Relación salario medio / productividad.
- VIII. Planificación de la productividad.
- IX. Dinámica de la productividad y el salario medio desde 1959 al 2010.
- X. El promedio de trabajadores.
- XI. Salario Medio.
- XII. Fondo de salario.

### Dirección.

- I. Introducción.
- II. Objetivos básicos de Dirección en el Sistema Empresarial.
- III. Características fundamentales de un directivo.
- IV. Estilos de Dirección.
- V. El éxito.
- VI. 20 normas inviolables del directivo.
- VII. Formación de directivos.
- VIII. De las facultades de los trabajadores.
- IX. De los órganos colectivos de dirección.
- X. De la evaluación de los directivos y sus reservas.
- XI. De la estimulación a los directivos.
- XII. El hábito no hace al monje.

## **Organización.**

- I. Introducción.
- II. Papel de la organización del trabajo en el modelo de dirección de personal.
- III. Campo de aplicación.
- IV. Situación actual.
- V. De la preparación de técnicos y directivos.
- VI. Elementos básicos de la organización del trabajo.
- VII. Etapas para la realización de un estudio de organización del trabajo.
- VIII. Técnicas para el estudio de la organización del trabajo.

## **Formación.**

- I. Introducción.
- II. Aspectos a tener en cuenta.
- III. De los calificadores.
- IV. La ciencia del trabajo en la formación profesional.

## **Empleo.**

- I. Introducción.
- II. El trabajador.
- III. Principios.
- IV. Categorías Ocupacionales.
- V. Situación actual de la ocupación. (año 2011)
- VI. Evolución de la ocupación en el periodo 2000-2011.
- VII. Plantilla.
- VIII. Contratos.
- IX. Evaluación del desempeño.

## **Estimulación.**

- I. Introducción.
- II. Modo de Vida.
- III. La estimulación material.
- IV. Estimulación moral.

## **Control.**

- I. Introducción.
- II. Algunas características de la situación actual.
- II. Prerequisitos.
- III. Contenido del control.
- IV. Indicadores.
- V. Participación de los trabajadores.

## **Epílogo.**

# Prólogo.

Dentro del conjunto de factores(internos y externos) que determinan el avance de nuestro proyecto socialista el más relevante, el de mayor significación esta en lograr que los trabajadores(directivos y no directivos) alcancen niveles de motivación que eleven significativamente la eficacia, eficiencia y eticidad en su labor; lo cual solo es posible, en nuestra sociedad, cuando la persona tiene un alto grado de satisfacción en y con el trabajo que realiza, cuando este cubre sus necesidades materiales y espirituales.

En la actualidad el grado de motivación hacia el trabajo puede considerarse bajo ya que en lo común de la gente el mismo no aporta los dividendos para satisfacer adecuadamente sus necesidades básicas, lo que se convierte, en ciertos casos, en factor determinante de indisciplina, ilegalidades, corrupción y delitos.

En la actualidad y siempre el incremento acelerado y permanente de la productividad, factor decisivo para la construcción del socialismo, juega un papel esencial en la solución de esta problemática.

La carencia de una política laboral sistémica es un factor que no coadyuva a elevar la motivación hacia y en el trabajo.

Esta obra pretende contribuir a la búsqueda de los caminos que den solución a la problemática actual mirando hacia el futuro.

Los autores.

La Habana, 28 de noviembre de 2012.

# La Ciencia del Trabajo.

*“En pueblos como en hombres, la vida se cimienta sobre las necesidades materiales”.*

*José Martí*

## I. Introducción.

Cada ser humano concentra su vida en la búsqueda de la felicidad mediante la satisfacción de sus necesidades materiales y espirituales, aspectos siempre presentes en el individuo, con niveles de influencia variables y crecientes.

El hombre aún antes de nacer busca satisfacer sus necesidades materiales y espirituales, cuestión no lograda por pueblo alguno y mucho menos bajo los regímenes capitalistas, pero, tenemos fe en que es posible construir un mundo mejor donde el hombre logre satisfacerlos plenamente bajo el principio de sostenibilidad, claro si la voracidad de los poderosos por la ganancia no destruyen el planeta. Tal objetivo solamente es alcanzable mediante un proceso revolucionario donde el poder político y económico esté en manos del pueblo, y sus dirigentes tomen real conciencia de la prioridad de la ciencia del trabajo como vía imprescindible para el crecimiento sostenido y elevado de la productividad sin lo cual no es posible la solución de los problemas sociales, el aumento del bienestar material y el desarrollo pleno del hombre en todos sus aspectos.

Es imposible imaginar la satisfacción de las necesidades del hombre al margen del trabajo, condición eterna de su existencia, y en grado superlativo, producto de este. Con el trabajo el hombre transforma la naturaleza exterior a él para satisfacer sus necesidades a la vez que se transforma a sí mismo y realiza la mayor parte de su actividad social.

A este respecto V.I. Lenin señaló ***“en toda revolución socialista después de haber resuelto el problema de la conquista del poder por el proletariado y a medida que, en lo fundamental, se vaya resolviendo la tarea de la expropiación de los expropiadores y de apastar la resistencia de los mismos, se destaca necesariamente en primer plano, la tarea fundamental para la creación de un régimen social superior al capitalismo, a saber: el aumento de la productividad del trabajo, y en relación con esto (y para esto) una organización más alta del mismo”***<sup>1</sup>

Complemento a dicho criterio Lenin planteaba que este logro se obtenía, *“no basándose directamente en el entusiasmo, sino en el interés personal, en la ventaja personal, en la autogestión financiera, valiéndose del entusiasmo engendrado por la gran revolución... El interés personal eleva la producción, y nosotros necesitamos, ante todo y a toda costa, que aumente la producción”*<sup>2</sup>

La sostenibilidad de cualquier proceso revolucionario está dada por su capacidad de elevar, en primer lugar, las condiciones materiales de vida. Cuando esto no sucede, el proceso se debilita, se pierde la fe e inclusive la revolución puede fenecer. De ahí las palabras del Presidente de los Consejos de Estado y de Ministros, General de Ejército, Raúl Castro Ruz cuando dijo, *“la batalla económica constituye hoy, mas que nunca, la*

---

<sup>1</sup> V. I. Lenin, OC, Tomo 27, pág. 227, el subrayado es nuestro.

<sup>2</sup> V. I. Lenin, Obras Escogidas, Tomo 3, págs. 667-668.

*tarea principal y el centro del trabajo ideológico de los cuadros, porque de ella depende la sostenibilidad y preservación de nuestro sistema social”<sup>3</sup>*

A partir del primero de mayo del año 2000 la máxima dirección del país plantea la necesidad de introducir cambios en el modelo adoptado para construir el socialismo en Cuba. En esa fecha el Comandante en Jefe Fidel Castro expresó *“revolución es sentido del momento histórico; es cambiar todo lo que debe ser cambiado...”* Posteriormente en el discurso pronunciado el 17 de noviembre de 2005 en el Aula Magna de la Universidad de La Habana, señaló:

*“una conclusión que he sacado al cabo de muchos años: entre los muchos errores que hemos cometido todos, el mas importante error era creer que alguien sabia de socialismo, o que alguien sabia de cómo se construye el socialismo”*

Después de un período de discusiones en que participó todo el pueblo, el VI Congreso del Partido Comunista de Cuba acordó, los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución introduciendo cambios importantes en el modelo para la construcción del socialismo en Cuba.

Teniendo presentes las palabras de Raúl Castro en el VII Período de Sesiones de la Asamblea Nacional celebrada el primero de agosto del 2011, cuando destacó (...) *“nuestro peor enemigo no es el imperialismo ni mucho menos sus asalariados en suelo patrio, sino nuestros propios errores y que estos, si son analizados con profundidad y honestidad, se transformaran en lecciones para no volver en ellos.”* Estamos convencidos que los acuerdos del VI Congreso del Partido no han considerado con la relevancia necesaria la formulación de un modelo de dirección del hombre en el proceso laboral que propicie una correcta política laboral el cual debe estar integrado a los Lineamientos y particularmente a los aspectos relativos a las políticas macroeconómicas y de gestión.

Al analizar la política laboral del período revolucionario podemos llegar a la conclusión que no obstante sus innegables logros, esta no ha sido capaz de cumplir su cometido.

La Revolución no le ha concedido plena relevancia a la ciencia del trabajo, ni ha contado en este campo con un modelo integral fundamentado científicamente y elaborado con la más amplia participación, que defina los objetivos a alcanzar en el corto, mediano y largo plazo, lo cual a incidido, entre otros aspectos en el insuficiente crecimiento de la productividad y la insatisfacción de las necesidades materiales y espirituales de los trabajadores y pueblo en general.

La experiencia de más de medio siglo indica que el modelo de dirección del hombre debe ocupar un lugar trascendente en el largo complejo e inexplorado camino a transitar para alcanzar la sociedad socialista. Ello demanda perfeccionar las bases teóricas de la ciencia del trabajo que fundamenten científicamente las decisiones a tomar en cada etapa del desarrollo, a partir de concepciones marxista-leninistas y martianas, la evaluación crítica de las medidas adoptadas en el periodo revolucionario, la realidad actual, las proyecciones económicas y sociales y la experiencia y realidad internacional, con la más amplia y real participación.

## **II. Momento histórico.**

---

<sup>3</sup> Clausura del IX Congreso de la UJC, 4 de abril del 2010.

Para el avance de nuestro proyecto social socialista tenemos que considerar, como bien señaló nuestro Comandante en Jefe, Fidel Castro el momento histórico en que vivimos, donde han cambiado tanto las condiciones externas como internas que teníamos en los primeros años de la Revolución.

## 1 Condiciones externas.

- desaparición del campo socialista y de la Unión Soviética,
- globalización neoliberal,
- crisis del capitalismo,
- unipolaridad,
- cambio climático,
- aumento de los precios de los alimentos,
- aumento de los precios del petróleo,
- recrudescimiento del bloqueo de los Estados Unidos,
- desarrollo de las comunicaciones,
- etc.

## 2 Condiciones internas.

- Algo mas del 83% de la población no tiene vivencias de la etapa capitalista y alrededor del 40 % solo las tiene del periodo especial y el actual, lo cual determina el poco conocimiento de cómo se vivía antes de 1959,
- El shock producido por la caída de la calidad de vida de la década del 80 en comparación con la de los años sucesivos a 1990,
- La pérdida de valores y la indisciplina social,
- El insuficiente nivel de los salarios, su anarquía y la no correspondencia de el actual sistema con el principio de pago en base a la calidad y cantidad de trabajo aportado,
- El incremento de las desigualdades acentuadas estas por el igualitarismo que prevaleció en las primeras décadas de la revolución,
- El auge del burocratismo, dentro de sus manifestaciones se encuentra el colosal tutelaje de los ministerios y grupos empresariales sobre las empresas, la estadística negra, el excesivo número de auditorias e inspecciones así como el incremento de procedimientos, documentos, guías, tramites, evidencias, etc. que hacen del control interno un componente muy importante del burocratismo existente,
- El exceso de centralización por los directores de las empresas,
- La influencia de las sociedades de consumo y principalmente del “american way of life”,
- El exceso de prohibiciones,
- La incapacidad de muchos directivos, así como su poca ejemplaridad,
- Las insuficiencias de los sindicatos,
- Las deficiencias de la radio, la televisión, el cine la prensa plana, etc.
- Los problemas de calidad que presenta nuestro sistema educacional,
- El incremento del nivel de instrucción de los trabajadores y del pueblo en genera,
- La información que se recibe sobre los resultados económico-sociales del socialismo chino y vietnamita,
- Los que no tienen fe que la situación actual se resuelva,
- Los que piensan que no vale la pena discutir y opinar sobre ningún proyecto que venga de los niveles superiores, porque ya el mismo esta definido.

- Los que piensan que la solución es privatizar.
- Los indiferentes, a los cuales solo les interesa cómo resolver sus problemas,
- etc,

Todos estos aspectos están marcando, de una forma u otra, la manera de pensar y actuar de la personas y consecuentemente el modo de vida que aspiran.

No obstante lo señalado anteriormente somos de la opinión que dentro de los problemas raigales que han limitado la construcción del socialismo en nuestro país se encuentran:

- a) no tener presente que la Revolución hereda una sociedad caracterizada en lo económico, político, social y moral propia del capitalismo,
- b) la idealización del hombre, confundiendo el entusiasmo con la conciencia.
- c) creer que el socialismo podía construirse en un breve plazo,
- d) establecer derechos superiores a las posibilidades de la economía y el grado de desarrollo del hombre,
- e) la no aplicación de una política laboral integral y técnicamente argumentada, donde la distribución individual realmente respondiera al pago por la calidad y cantidad de trabajo aportado,
- f) voluntarismo en las decisiones y consecuentemente la pobre participación colectiva en la toma de decisiones,
- g) la implantación de relaciones de producción adelantadas al desarrollo de las fuerzas productivas y la conciencia de los individuos,
- h) la mala selección de muchos jefes así como la deficiente formación y superación de estos,
- i) el no ejercicio del criterio,
- j) la ignorancia de que existe la ciencia del trabajo,

Es cierto que la situación actual, llena de dificultades y escaseces, no cubre los requerimientos del pueblo y este espera su rápida solución. Estamos de acuerdo, hay que cambiar el modelo económico y social para producir un salto en la satisfacción de las necesidades materiales y espirituales del pueblo, vencer grandes fuerzas externas e internas para lograr un rápido crecimiento económico y crear conciencia.

La solución de los problemas actuales, requieren de decisiones bien pensadas, pero no para las calendas griegas, con la más alta participación. No hay dudas, la gente demanda acciones concretas. Se requiere una sistemática información de las proyecciones económicas, laborales y sociales de carácter nacional que se están estudiando. Es indispensable acabar con el secretismo.

Es incuestionable que es clave la reformulación, y la eliminación del inmovilismo en la política laboral dándole la relevancia que tiene y sobre bases científicas, La solución de los problemas que actualmente confrontamos depende, en última instancia —como señaló V. I. Lenin— del incremento acelerado de la productividad, uno de los elementos esenciales para lograrlo es la aplicación de la ciencia del trabajo.

### **III. Motivación.**



El desarrollo de los distintos aspectos que conforman esta ciencia debe de partir del hecho real que *“de lo que aquí se trata no es una sociedad comunista que se ha desarrollado sobre su propia base, sino de una que acaba de salir precisamente de la sociedad capitalista y que, por tanto, presenta todavía en todos sus aspectos, en el económico, en el moral y en el intelectual, el sello de la vieja sociedad de cuya entraña procede”*.<sup>4</sup>

Con la toma del poder político y el control de la economía por la Revolución, junto a la lucha contra el imperialismo se imponen dos objetivos imprescindibles para el triunfo definitivo del nuevo régimen social: e elevar la calidad de vida del pueblo y formar al hombre nuevo, los cuales tienen como base el desarrollo de las fuerzas productivas con el empleo al máximo de los avances de la ciencia, la técnica, la educación y la organización.

El concepto de calidad de vida no solo expresa la solución de la alimentación, el vestuario, la vivienda, el transporte, la atención médica, la seguridad y asistencia social, la educación, etc., sino, de manera relevante, una sociedad con justicia social, igualdad, libertad, participación y respeto a la dignidad plena del hombre, entre otros aspectos. Junto a ello, la nueva sociedad requiere de un hombre con altos valores éticos, solidario, altruista, sincero, capaz de amar al prójimo como a sí mismo, ser participativo y donde el trabajo sea un sentido de vida, libre del egoísmo natural de los seres humanos y de las concepciones imperantes en la sociedad de consumo, consciente de las realidades del mundo actual —hambre, insalubridad, miseria, exclusión, entre otros—, y de los peligros que enfrenta la especie humana —guerras preventivas, unipolaridad, genocidio, cambio climático, etc.

Desde 1990 a la fecha, los avances en estos dos elementos han sido muy poco significativos, una buena parte de la población no ve satisfechas sus aspiraciones de vida.

Ambos aspectos: calidad de vida y hombre nuevo tienen una relación biunívoca en la cual la primera tiene una significativa influencia, y dentro de ella, la vida material. Si bien es cierto que *“En pueblos como en hombres, la vida se cimienta sobre las necesidades materiales”*<sup>5</sup> y que *“en lo común de la naturaleza humana, se necesita ser próspero para ser bueno”* “[...]”<sup>6</sup>, *no basta la prosperidad para hacer a los pueblos durables, si no se les fortalece con la práctica constante y predominio del sentimiento”*<sup>7</sup>

En total coincidencia con este ideario martiano, el marxismo nos enseña:

*[...] que el hombre necesita, en primer lugar, comer, beber, tener un techo y vestirse antes de poder hacer política, ciencia, arte, religión, etc. que, por tanto, la producción de los medios de vida inmediatos, materiales, y por consiguiente, la correspondiente fase económica de desarrollo de un pueblo o de una época es la base a partir de la cual se han desarrollado las instituciones políticas, las*

---

<sup>4</sup> Carlos Marx, *Crítica del Programa de Gotha*, Obras Escogidas en dos tomos, t. 2, p. 233.

<sup>5</sup> José Martí, Obras Completas. *Nuestra América I-Conferencia Internacional-Comisión Monetaria Internacional-México*, 29 de septiembre de 1875, Editorial Ciencias Sociales, 1973, t. 6, p. 337

<sup>6</sup> José Martí, Ob. Cit. *Maestros ambulantes*, t. 8, p. 289

<sup>7</sup> José Martí Ob. Cit. *Fragmentos*, t. 22, p. 274

*concepciones jurídicas, las ideas artísticas e incluso las ideas religiosas de los hombres [...]*<sup>8</sup>

Pero, precisa Engels:

*[...]Según la concepción materialista de la historia, el factor que en última instancia determina la historia es la producción y la reproducción de la vida real. Ni Marx ni yo hemos afirmado nunca más que esto. Si alguien lo tergiversa diciendo que el factor económico es el único determinante, convertirá aquella tesis en una frase vacua, abstracta, absurda.*<sup>9</sup>

Y afirma: *“El que los discípulos hagan a veces más hincapié del debido en el aspecto económico, es cosa de la que, en parte, tenemos la culpa Marx y yo mismo.”*<sup>10</sup>

Por otra parte, Ernesto Che Guevara afirmó que: *“una Revolución no puede consolidarse e ir hacia adelante si no es precisamente apoyándose en sus logros económicos.”*<sup>11</sup>

La realidad social en que vivimos, con sus serias limitaciones materiales, producto fundamentalmente de la caída del campo socialista, del férreo bloqueo de Estados Unidos y de los errores cometidos, nos ha permitido comprobar que el desarrollo de altos valores ético-morales en un grupo significativo de seres humanos requiere, obligatoriamente, de un nivel adecuado de satisfacción de sus necesidades materiales, lo cual no contradice que *“[...] la construcción del socialismo y el comunismo no es solo una cuestión de producir riquezas y distribuir riquezas, sino es también una cuestión de educación y de conciencia”*.<sup>12</sup>

A lo anteriormente señalado añadiríamos que la vida es una sola y que el egoísmo, que en mayor o menor medida late en todos los seres humanos, hace que en lo común de la gente se haga realidad la frase de Goethe en Fausto: *“Los que viven tienen la justa pretensión de divertirse antes de sus nietos.”*<sup>13</sup>

De lo expuesto hasta aquí podemos colegir la relevancia estratégica de la solución de las necesidades materiales básicas de la población —siempre crecientes— para lograr la irreversibilidad y perfeccionamiento de la sociedad socialista sin descuidar, los aspectos sociales ni la formación del hombre nuevo, pero teniendo presente que el derecho no puede ser superior a la estructura económica.

---

<sup>8</sup> Federico Engels. En Carlos Marx y Federico Engels. Obras Escogidas en tres tomos, t. 3, p. 171. Editorial Progreso, Moscú.

<sup>9</sup> Federico Engels, Obra citada. Engels a José Bloch en Königsberg, Londres, 21 (22) de septiembre de 1890, t. 3, p. 514

<sup>10</sup> *Ibidem* pp. 515-516

<sup>11</sup> Ernesto Guevara. Ciclo de conferencia en el Ministerio de Industrias. 23 de junio de 1963.

<sup>12</sup> Fidel Castro. El gran debate. Ocean Press. p. 403

<sup>13</sup> Goethe W. El Fausto. Editorial Garnier y Hermanos. París, 1921

Tal planteamiento estaría incompleto si no dijéramos que las bases sobre las cuales se sustentan estas transformaciones son el trabajo y la educación, cuestiones que tampoco pueden verse como elementos separados, sino que forman parte de un todo.

Educar es preparar al hombre para la vida, pero la vida es imposible sin el trabajo, el cual nos provee los bienes para satisfacer nuestras necesidades materiales y gran parte de las espirituales, además de ocupar, como regla, el mayor tiempo de nuestra actividad vital, de ahí la necesidad de educar al hombre en una nueva concepción del trabajo que en el socialismo debe adquirir nuevas dimensiones. De medio de vida, debe ir convirtiéndose en un sentido de la vida, en un medio de realización, en fin, en la primera necesidad vital.

No obstante la Revolución situar al hombre en el centro de todas sus acciones, en muchas empresas no sucede así; sus máximos directivos ocupados en la producción, en el mantenimiento, en las ventas, en los abastecimientos, en las cuentas por cobrar, relegan a un segundo plano la atención a los trabajadores, y cuando los atienden, lo hacen de manera coyuntural y casi nunca de forma integral y sistémica.

Un ejemplo de la actual subvaloración de la calidad de vida laboral podemos observarlo en el tratamiento que le dan los directores generales, como regla, a la estimulación moral, a la organización y normación del trabajo, a la protección e higiene del trabajo, a la participación real de todos en las decisiones de la empresa, en la elaboración de programas para la realización de actividades culturales, deportivas y recreativas, la atención a los problemas de vivienda y salud. Básicamente, la atención se centra casi exclusivamente en los problemas que tienen que ver con el salario, la estructura, y, en cierta medida, con la plantilla.

La concepción actual de la atención al hombre debe dejar de ser un mero enunciado de tareas asociadas a la garantía del abastecimiento material a comedores, cafeterías, transporte, etc., para convertirse en la vía adecuada para propiciar la formación de ese hombre participativo y comprometido con la buena marcha de la empresa socialista.

Pensar que la felicidad del hombre se reduce solamente a la solución de sus problemas materiales —cuestión fundamental— y que una sociedad sana puede sustentarse solo sobre esta base es simplemente una gran falacia de la cual adolece el sistema capitalista con sus injusticias, exclusiones y desigualdades que lo corroen aceleradamente. La nueva sociedad requiere, junto a una calidad de vida sustentable, un hombre nuevo con altos valores ético-morales, solidario.

El socialismo crea nuevos estímulos hacia el trabajador, nuevas formas de cooperación y, conjuntamente con el entusiasmo surgido de la Revolución, es necesario utilizar el interés personal, tanto de carácter moral como material, teniendo como guía las palabras del Comandante en Jefe Fidel Castro, el 26 de julio de 1973. Dijo entonces:

*“Es cierto que muchos de nuestros obreros son verdaderos ejemplos de comunistas por su actitud ante la vida, su conciencia superior y su extraordinaria solidaridad humana, Ellos son la avanzada de lo que un día deberá ser toda la sociedad. Pero pensar y actuar cual si ya fuera hoy la conducta de todos sus componentes, sería un ejemplo de idealismo cuyo resultado se traduciría en que el peso mayor del esfuerzo social cayera injustamente sobre los mejores sin ningún resultado moral en la conciencia de los más atrasados y se traduciría en forma igualmente adversa a la economía.*

*Junto al estímulo moral hay que usar también el estímulo material” (...)* Quizás la tarea más difícil que se impone en un proceso de marcha hacia el comunismo, sea

la ciencia de saber conciliar dialécticamente las fórmulas que nos exige el presente con el objetivo final de nuestra causa.<sup>14</sup>

Pero lo complejo del problema no solo estriba en la dialéctica de la utilización de ambos estímulos, sino que cada ser humano posee sus propias necesidades y aspiraciones, las cuales varían, entre otros factores, de acuerdo con su personalidad, educación, cultura, edad y circunstancias, de donde se desprende la necesidad de tratar a cada hombre de acuerdo con su individualidad y la importancia del trabajo educacional, laboral, ideológico, de dirección, etc. "hombre a hombre". Es necesario tener presente que todo estímulo material basado en el mérito tiene una connotación moral.

En la consecución de dichos objetivos, el trabajo adquiere sus totales dimensiones como creador de riquezas en su interrelación con la naturaleza y por tanto elemento esencial en la elevación de la calidad de vida, como medio de realización del ser humano, como elemento educativo y de formación de nuevos valores ético-morales.

*"El trabajo es la fuente de toda riqueza", afirman los especialistas en Economía Política. Lo es, en efecto, a la par que la naturaleza, proveedora de los materiales que el mismo convierte en riqueza. Pero el trabajo es muchísimo más que eso. Es la condición básica y fundamental de toda la vida humana. Y lo es en tal grado que, hasta cierto punto, debemos decir que el trabajo ha creado al propio hombre".<sup>15</sup>* De ahí lo trascendente de eliminar la estrecha concepción de ver al hombre en el proceso laboral como un elemento, como un recurso más del mismo, como capital humano, y mucho menos **al dueño como cliente** donde nuestro quehacer se dirija únicamente en el sentido de lograr que este sea eficaz y eficiente en el empleo de su fuerza de trabajo, lo cual en modo alguno significa dejar de prestar atención a todo esto, por demás relevante para el triunfo del socialismo, teniendo presentes los señalamientos de V. I. Lenin cuando destacó a la productividad como factor decisivo para el triunfo del nuevo régimen social.

Por otra parte, ver al centro de trabajo solamente como ente destinado a cumplir su objeto social de producir o prestar un servicio competitivo, minimiza su papel. El centro de trabajo es mucho más que eso, es el lugar donde el hombre realiza una parte importante de su proyecto de vida, de creación y potenciación de los valores ético-morales del socialismo. No se nos escapa que el camino para lograrlo es largo, difícil y lleno de escollos, pero posible e imprescindible a la nueva sociedad que necesitamos y queremos construir.

En consecuencia, los llamados "sistemas de dirección o gestión del capital humano" proyectados hasta el presente tienen su "pecado original" al dirigir sus objetivos básicamente a la optimización de lo que han denominado "capital humano" en lugar de considerar como centro la búsqueda de una calidad de vida superior del trabajador así como su desarrollo pleno, y como parte relevante de este propósito una satisfactoria calidad de vida laboral, lo cual traerá como resultado que el hombre en el uso de su fuerza de trabajo sea más eficaz, eficiente y potencie los valores ético-morales del socialismo.

El trabajo, tal y como hemos apuntado, es la fuente esencial de la calidad de vida, pero a la vez un elemento relevante dentro de esta;

---

<sup>14</sup> Fidel Castro, periódico Granma, La Habana, 17 de julio de 1973, p. 4.

<sup>15</sup> Engels F. En Carlos Marx y Federico Engels. Obras Escogidas en 3 tomos, Editorial Progreso, Moscú. T. 3, p. 66

El grado de satisfacción material y espiritual del hombre con el trabajo que realiza determina su calidad de vida laboral, alcanzando su cima, cuando el trabajo se convierta en su primera necesidad vital, estado en el que la motivación del ser humano es el puro placer en y por la obra que realiza, es intrínsecamente gratificante, su conciencia se funde con sus actos y se pierde la noción del tiempo y del espacio.

La calidad de vida laboral, fundamento esencial del modelo propuesto, debe ser el principio rector de toda la política laboral en el socialismo, ya que, en la misma medida en que el hombre se encuentre satisfecho en y con la labor que realiza, **su eficacia, productividad y demás indicadores de eficiencia son mayores**, la fluctuación laboral disminuye, se elevan la autoestima y la disciplina, se crea el sentido de pertenencia y de dueño de los bienes del país, propicia un alto desarrollo de los valores ético-morales, se aprecian y sustentan con mayor firmeza los ideales socialistas, se dan importantes pasos en la conversión del trabajo en la primera necesidad vital del hombre.

Teniendo presente que ninguna obra humana es perfecta, el derecho inalienable de todo hombre a equivocarse y las contradicciones como vía para acercarnos a la verdad, presentamos esta obra como una opción más a seguir en la política laboral, ya que *“si se negara el derecho de disentir en los métodos de construcción (lucha ideológica) a los propios revolucionarios, se crearían las condiciones para el dogmatismo mas senil. Debemos convenir en que los criterios opuestos sobre métodos de construcción son el reflejo de actividades mentales que pueden ser divergentes en ese punto, pero planteándose honestamente el mismo fin”*<sup>16</sup>

El modelo comprende a todos los trabajadores independientemente de su categoría ocupacional o sea: obreros, trabajadores de servicios, trabajadores administrativos, técnicos y dirigentes, así como a los distintos niveles de dirección.

Confiamos que este modesto esfuerzo pueda propiciar el desarrollo de la ciencia del trabajo y por tanto aportar elementos que contribuyan a enrumbar la solución de los problemas a que se enfrenta la construcción de nuestro modelo de socialismo en la esfera laboral.

## Modelo de dirección del personal.

*“Cada hombre es un trabajador, y muere bien,*

---

<sup>16</sup> Raul Castro, X Periodo Asamblea Nacional 2011.

*si muere en el trabajo”.*  
*José Martí.*

## **I. Introducción.**

Después de un largo proceso de maduración, presentamos a los entendidos en el tema un esbozo general de lo que pudiera ser el modelo integral de dirección del hombre en el proceso laboral, con la mas profunda convicción que solo con la participación colectiva y sin exclusiones podremos materializar esta idea..

Quizá —como hemos señalado— la mayor deficiencia que hemos tenido en el campo del trabajo, haya sido la inexistencia de un modelo integral de dirección del hombre en el proceso laboral. Las decisiones han sido matizadas por el idealismo, la improvisación, el voluntarismo y la poca comprensión sobre la importancia del tema, además del desconocimiento.

El tema laboral, en el período de transición del capitalismo al socialismo está urgido de una teoría fundamentada científicamente, pragmática y de la imprescindible jerarquización de esta ya que al decir de Lenin “no puede haber movimiento revolucionario sin teoría revolucionaria”.<sup>17</sup>

En toda esta proyección hemos tenido presentes las palabras de nuestro apóstol José Martí cuando dijo “*para estudiar las posibilidades de la vida futura de los hombres es necesario dominar el conocimiento de las realidades de su vida pasada*”<sup>18</sup>, pues sin conocer de dónde venimos y dónde estamos, es imposible definir hacia dónde ir.

El modelo que presentamos tiene un carácter sistémico, sencillo, no burocrático y flexible al ser capaz de reflejar en cada momento los cambios que se operen en las fuerzas productivas, las relaciones de producción y el desarrollo ético del individuo e integrado a los Lineamientos Económicos y Sociales del Partido y la Revolución.

En la elaboración del modelo hemos tenido presente:

- el pensamiento de los clásicos del marxismo-leninismo,
- los postulados de José Martí,
- el análisis crítico de la política laboral durante el período anterior y posterior al triunfo de la Revolución,
- la situación económica y social actual, así como las proyecciones de los Lineamientos.

Unido a los aspectos anteriores hemos explorado la experiencia extranjera, pero teniendo cuidado de no extrapolar criterios que no se ajusten a nuestra realidad ni a nuestra ideología.

---

<sup>17</sup> V.I Lenin, OC. Tomo VI. pág. 101.

<sup>18</sup> Tomo VIII, Pág. 347, Obras Completas.

## **II. Algunas características de los ocupados laboralmente en la economía.**

- Alrededor del 95% han comenzado sus labores después de 1959, por lo que no tienen vivencias de la situación laboral en la etapa capitalista y consecuentemente le es imposible establecer comparaciones.
- El 44% arribó al empleo después de 1990 y alrededor del 50% de los ocupados tiene menos de 45 años de edad. Etapa de limitaciones, escasez, desigualdades, influencias de modelos de vida consumistas pero donde el ser humano presenta sus mayores necesidades y aspiraciones.
- El 70,8% posee nivel medio superior o universitario lo cual eleva el listón de necesidades y aspiraciones.
- El 38% se encuentra en el sector de producción de bienes materiales lo que influye negativamente, dado a que este es el principal en aportar riquezas a la sociedad.

## **III. Criterios en que se fundamenta el modelo.**

1. Crear las bases que den solución a los problemas laborales del presente y del futuro inmediato sin comprometer el objetivo final de esta etapa histórica: construir el socialismo, sobre la base de pensar con cabeza propia.
2. El trabajo no solo como creador de las riquezas y medio fundamental de vida sino como elemento esencial (no único) en la transformación del hombre.
3. Considera la fuerza de trabajo como mercancía ya que en los primeros momentos de la construcción del socialismo, la conciencia de co-dueño de la propiedad social aún no se ha formado en las grandes masas de trabajadores.
4. Se dirigen personas en el proceso laboral. Los conceptos de fuerza de trabajo, capital o recursos humanos, clientes, etc. no son sinónimos de trabajador y consecuentemente no se puede ejercer dirección sobre ellos.
5. Las regulaciones que se establecen están en correspondencia con la estructura económica y el desarrollo cultural de la sociedad por ella condicionado y promuevan la iniciativa y creatividad.
6. Propiciar el mejoramiento continuo de la calidad de vida laboral, es decir de la satisfacción del trabajador en y con la labor que realiza, creando a todos los niveles un clima que destierre totalmente el miedo al tomar una decisión.
7. Utiliza del estímulo material directo como palanca fundamental, lo cual en modo alguno limita el empleo de los estímulos morales.
8. Estimula la participación real de los trabajadores en la toma de decisiones, conciliando al máximo los intereses individuales, colectivos y sociales.

9. Descentralizar las funciones y facultades mediante un proceso paulatino y controlado admitiendo el error como algo consustancial al ser humano.
10. Es sencillo y elimina las concepciones y prácticas burocráticas.

#### **IV. Objetivos generales del modelo.**

1. Contribuir al crecimiento sistemático de la productividad y la calidad en la prestación de los servicios.
2. Coadyuvar a la elevación de la calidad de vida de los trabajadores.
3. Influir en el desarrollo de los valores ético-morales que deben primar en nuestra sociedad.
4. Propiciar que los trabajadores de las diferentes actividades sean los idóneos y necesarios.

#### **V. Elementos del modelo.**

1. Planificación del trabajo.
2. Dirección
3. Organización
4. Formación
5. Empleo
6. Estimulación
7. Control

#### **VI. Objetivos fundamentales de cada elemento del modelo.**

##### **1. Planificación del trabajo.**

- Situar la productividad y demás indicadores de eficiencia en el centro del plan.
- Lograr una planificación objetiva y sin imposiciones, no voluntarista.
- Perfeccionar los métodos de planificación del trabajo.
- Establecer procedimientos adecuados de cálculo, control y análisis de los indicadores laborales.

##### **2. Dirección.**

- Coadyuvar a la selección de directivos idóneos en cada cargo.
- Promover la participación de los trabajadores en la toma de decisiones
- Impulsar el ejercicio del criterio por jefes y subordinados de forma tal que se consideren estos en la toma de decisiones.
- Implementar la formación de directivos y perfeccionar su superación



- Avanzar en la instrumentación de métodos y estilos de dirección participativos.

### **3. Organización.**

Realizar estudios de organización del trabajo de forma sistemática que permitan fundamentar técnicamente, entre otros aspectos:

- Diseños de puestos o cargos.
- Normas de trabajo.
- Estructuras organizativas
- Plantillas de cargos
- Sistemas de pagos

### **4. Formación.**

- Considerar la aptitud y la vocación dentro del marco de las necesidades reales del país.
- Combinar adecuadamente la formación teórica y práctica de los futuros trabajadores.

### **5. Empleo.**

- Eliminar la subutilización de la fuerza de trabajo sin dañar el pleno empleo.
- Asegurar los trabajadores idóneos y necesarios a las actividades priorizadas
- Avanzar en un proceso de redistribución de los ocupados.
- Perfeccionar los métodos de selección de los trabajadores.
- Lograr una real evaluación del desempeño.
- Obtener eficacia y eficiencia en la atención integral de los recién graduados.

### **6. Estimulación.**

- Poner en concordancia el salario mínimo con el costo de la vida.
- Aplicar el principio de pago por la calidad y cantidad de trabajo aportado mediante la reforma integral del actual sistema salarial.
- Desarrollar la estimulación moral.

### **7. Control.**

- Eliminar toda disposición, procedimiento, información, etc. de carácter burocrático.
- Centrar el control en la gestión y no en los papeles.
- Propiciar la participación activa de los trabajadores en el control.

El modelo concibe que un centro de trabajo exitoso no es solamente aquel que tiene resultados económicos o en el servicio que preste, sino que, además, considere la salud del clima laboral, la satisfacción de los trabajadores con y en la labor que realizan, el nivel alcanzado en los valores éticos que deben primar en una sociedad que construye el socialismo y la preservación de la naturaleza.

## **VII. El problema fundamental.**

Aunque de manera muy simplificada, presentamos, en nuestro criterio, el problema fundamental del proyecto social que acometemos y los factores básicos que están incidiendo en su solución.

La construcción del socialismo presupone como objetivo central avanzar de forma continua en la elevación de la calidad de vida de la población y el desarrollo pleno del hombre a través de un modelo de vida no consumista, sostenible y solidario, donde las diferencias en el consumo estén dadas principalmente por el aporte laboral de cada individuo.

Tal objetivo solo es alcanzable mediante la obtención de altos y constantes crecimientos de la productividad como factor determinante. El incremento de la productividad depende de diversos factores: avance de la técnica, desarrollo de la organización, preparación de los trabajadores, etc. aspectos que, en última instancia, están condicionados por el interés del trabajador, en primer lugar, el de carácter material, sin que esto signifique olvidar la estimulación moral.

Tal consideración nos lleva a la necesidad urgente de tomar conciencia de que el problema fundamental del que depende la subsistencia y ulterior desarrollo de nuestro proyecto social está en lograr altos y acelerados incrementos de la productividad, ya que no es posible incrementar la calidad de vida de la población base del desarrollo de los valores que deben primar en la sociedad.

Dentro del conjunto de medidas para obtener el incremento necesario de la productividad ocupa un lugar relevante el modelo que adoptemos de dirección del hombre en el proceso laboral, generalmente subvalorado, y dentro de este tiene un lugar importante la organización de los salarios.

En la actualidad, en la inmensa mayoría de los casos, el trabajo no ofrece los recursos monetarios (salario), para satisfacer las necesidades básicas del individuo dado el alto nivel de los precios de los artículos de consumo y servicios.

Consecuentemente, buscar dinero se ha convertido en la tarea fundamental del ciudadano; quien adopta entre otras medidas: orientar su capacidad productiva hacia aquellos trabajos de mayor remuneración con independencia de la profesión que ostente, realizar actividades extra laborales, emigrar, cometer hechos delictivos, etc.

Esta situación se agrava producto de la influencia del modo de vida consumista dada esta por la propaganda exterior, las deficiencias de nuestros medios de difusión, el turismo, las misiones en el extranjero, las visitas de la comunidad cubana residentes en el exterior, etc.

También influye la aparición de nuevas desigualdades motivadas entre otros aspectos por la anarquía salarial, las preferencias dadas a algunos sectores, los pagos y propinas en CUC, las remesas, los ingresos producto del delito, así como el modo de vida de algunos dirigentes y sus familiares.

Toda esta situación hace que el trabajador, como regla general, no esté debidamente estimulado al incremento de la productividad y la calidad en la prestación de los servicios.

Frente a esta situación existen dos planteamientos: uno que no se pueden aumentar los salarios hasta que no se obtenga un crecimiento adecuado de la productividad; otro que para lograr aumentos de la productividad hay que elevar los salarios. Estamos en un círculo vicioso. Somos del criterio de que para aumentar la productividad es imprescindible poner en concordancia el salario con los precios de los artículos de consumo y servicios, y con el aporte laboral del trabajador y con esto hacer crecer la calidad de vida de la población e influir en los valores éticos del socialismo.

¿Cómo efectuar el incremento salarial?

1. No es posible efectuar aumentos generales de salario, puesto que la existencia de bienes y servicios no respaldan tal decisión por lo que de adoptarse se produciría un nuevo incremento en los precios y al final no se resolvería nada.
2. Concebimos la elevación de los salarios de forma escalonada, priorizando aquellas actividades de mayor significación para la economía y consecuentemente del bienestar del pueblo.
3. Previo a cualquier aumento es necesario reformar íntegramente el sistema salarial actual (escala de complejidad y condiciones, calificadores, tarifas y sistemas de pagos y primas, etc.) de forma tal que este responda al máximo al principio de pago por la calidad y cantidad de trabajo aportado y, por lo tanto, sea un fuerte estímulo al incremento de la productividad.
4. Elaborado el sistema, su aplicación paulatina, requerirá el cumplimiento de requisitos que la entidad que debe efectuar de forma anticipada.

## **VIII. Compendio de los principales problemas actuales en la esfera laboral.**

### **1. Generales.**

- Subvaloración a todos los niveles del Estado de las cuestiones relacionadas con la esfera del trabajo.
- Carencia de un modelo integral de dirección del hombre en el proceso laboral.
- Adopción de decisiones voluntaristas y consecuentemente faltas de una adecuada fundamentación científico-técnicas.
- Pocos conocimientos a los diferentes niveles del contenido de la temática laboral.
- En la mayoría de los casos tanto en los directivos como en los técnicos carecen de los conocimientos idóneos sobre el tema.

- Dispersión de la legislación laboral y establecimiento de procedimientos de carácter burocrático. Contradicciones y violaciones de la jerarquía legislativa.
- Asignación a las mal llamadas áreas de recursos humanos de tareas que no corresponden a su perfil, lo que les dificulta cumplir sus verdaderas funciones.
- Poca participación real de los trabajadores en la toma de decisiones
- Inexistencia de instituciones de investigaciones científicas del trabajo debidamente potenciadas.
- Distribución inadecuada de los trabajadores entre ramas y sectores.
- Pérdida de vigencia de algunos aspectos del Código de Trabajo.
- Alto nivel de fluctuación.
- Preparación de técnicos sin una adecuada correspondencia con las necesidades del país.
- Inexistencia de una organización que agrupe a los trabajadores de las áreas de personal y promueva su superación, así como de encuentros, coloquios, foros, etc.
- Pobre bibliografía sobre la temática tanto nacional como extranjera
- Envejecimiento de los trabajadores y desmotivación de los jóvenes por el trabajo.
- Pérdida de valores éticos.

## **2. Planificación del trabajo.**

- Imposición de planes y objetivos por parte de los organismos superiores
- Establecimiento de planes voluntariosos que no tiene en cuenta las condiciones existentes. El plan es simplemente una cuestión matemática.
- Problemas de conceptualización sobre los indicadores (formas de cálculo y planificación)
- Se generalizan conceptos e indicadores para todas las ramas y sectores sin que tengan validez para algunas
- Poca o ninguna participación de los colectivos en la elaboración y aprobación del plan, simplemente se les informa, cuando corresponde a ellos cumplirlo.
- Necesidad de una metodología práctica y fundamentada técnicamente.
- Pobre participación de las áreas de personal en la elaboración del plan de trabajo y salario.

## **3. Dirección**

- Pedir y exigir modos de vivir y actuar de los cuales no se es ejemplo,
- El oportunismo y la doble moral,

- Poca preparación de los directivos.
- Los sindicatos no juegan su papel de contraparte
- No existen instituciones dedicadas a la preparación de directivos.
- Alta rotación de los directivos.
- Toma de decisión por los directivos sin una verdadera colegiación de esta,
- Definiciones ambiguas de las facultades y responsabilidades de cada directivo, lo cual crea el inmovilismo, la falta de iniciativa, el miedo, el trabajar para la inspección y consecuentemente la excesiva búsqueda de orientación a los niveles superiores.
- La sanción como método único frente a los errores
- Centralización de funciones y facultades.
- Falta de iniciativa y creatividad
- Trabajar para las auditorias e inspecciones
- Centrar su preocupación en el cumplimiento de los planes de producción y no en los indicadores de eficiencia.

#### **4. Organización**

- Ausencia de un concepto claro del contenido y campo de acción de la organización.
- No realización de estudios de organización del trabajo.
- Ausencia de personal calificado en la materia.
- Desactualización de las metodologías de estudios del trabajo.

#### **5. Formación**

- Preparación de técnicos sin tener en cuenta las necesidades de la sociedad.
- Cálculo del personal a formar con métodos no fundamentados técnicamente y por personal no idóneo.
- Problemas en la calidad de la capacitación
- Profesores sin la debida calificación y experiencia.

#### **6. Empleo**

- Mantener el pleno empleo.
- Subutilización de los trabajadores.
- Plantillas en las que el cargo no se corresponde con el trabajo que se realiza
- Indicadores generales y sin fundamento para la elaboración de las plantillas (20% indirectos)

- Burocratismo en los procedimientos relativos al expediente laboral las contrataciones etc.

### **7. Estimulación**

- Subvaloración y mal empleo del estímulo material.
- No existencia del estímulo moral.
- Necesidad de una reforma integral del sistema salarial

### **8. Control**

- No ejercicio del control por parte de los trabajadores.
- Control burocrático,
- Excesivo número de informaciones, estadísticas etc.
- Exceso de auditorías e inspecciones.
- Falta de un control sobre la gestión.

## **La planificación del trabajo.**

*“La ignorancia mata a los pueblos y es preciso matar a la ignorancia”*

## **I. Introducción.**

El objetivo económico de las empresas del sector productivo es la elaboración de valores de uso destinados al consumo sobre la base de un alto nivel de productividad y calidad. El instrumento guía de las diferentes acciones para su logro es el plan.

El plan constituye la ley económica fundamental del periodo de transición hacia el socialismo. Por lo cual en su elaboración, ejecución y control se requiere la máxima objetividad.

En la elaboración del plan hay que definir tres etapas fundamentales: etapa de elaboración, etapa de ejecución, etapa de control.

En la etapa de elaboración del plan es imprescindible la participación de los trabajadores ya que de ellos va a depender su ejecución. No debe decidirse un plan sin la aprobación de los trabajadores.

La elaboración del plan debe considerar como elementos fundamentales los siguientes:

- La demanda de los diferentes surtidos
- El estado técnico del equipamiento
- El abastecimiento técnico material
- El nivel de organización y productividad de la fuerza de trabajo

Es necesario desterrar de las empresas y de los niveles superiores el concepto de que el plan es el plan de producción. Hay que producir pero esto debe realizarse sobre la base de la máxima eficiencia, la cual tiene su expresión fundamental en la productividad y la calidad.

Dentro del plan de la empresa ocupa un lugar relevante el apartado destinado al trabajo y los salarios.

Los indicadores básicos de este apartado son:

- La productividad
- Promedio de trabajadores
- Salario medio
- Fondo de salario
- Correlación Salario medio/ Productividad.

## **II. La productividad.**

En los días finales del primer semestre de 2001 se efectuó en el Ministerio de Trabajo el Primer Taller Nacional sobre Medición y Planificación del Incremento de la productividad del trabajo en las empresas cubanas auspiciado por dicho organismo, los Ministerios de Economía y Planificación y el de Finanzas y Precios, con la participación de especialistas

y directivos de los diferentes organismos y la CTC. En dicha reunión quedó perfectamente definida la importancia de la productividad, su concepto, su cálculo a través del valor agregado bruto y la necesidad de su correcta planificación. Los resúmenes de dicho evento aparecen en el No. 2 del año 2001 de la Gaceta Laboral editada por el MTSS.

Todo parecía claro, sin embargo, en años posteriores, a través de artículos de los propios dirigentes del MTSS y de la publicación de las normas de capital humano, se introdujeron concepciones totalmente alejadas de los acuerdos a que se arribó en el evento antes señalado. Así las cosas, en la página 148 de las *Indicaciones metodológicas para la elaboración del plan 2013*, del MEP, se expresa toda una serie de criterios que vienen a enrarecer aún más los conceptos expuestos en dicho Taller, los cuales respondían a una concepción enteramente marxista-leninista.

El presente trabajo tiene como objetivo precisar mis criterios sobre la diversidad de opiniones existente en relación con esta temática. La productividad del trabajo no es una tarea enmarcada exclusivamente en las áreas de Recursos Humanos, en ella deben de participar todas las áreas de la empresa y los trabajadores, encabezados por su director general. Hacemos tal aseveración tomando en cuenta las palabras de V. I. Lenin cuando señaló:

En toda Revolución socialista, después de haber resuelto el problema de la conquista del poder por el proletariado y a medida que, en lo fundamental, se vaya resolviendo la tarea de la expropiación de los expropiadores y de aplastar la resistencia de los mismos, se destaca, *necesariamente en primer plano, la tarea fundamental para la creación de un régimen social superior al capitalismo, a saber: el aumento de la productividad del trabajo, y en relación con esto ( y para esto) una organización más alta del mismo.*<sup>19</sup>

### III. Conceptos Generales.

Eficacia: cumplimiento de objetivos.

Eficiencia: logro de los objetivos con la menor cantidad de recursos.

Indicadores de eficacia. (resultado)

- Cumplimiento del plan de producción.
- Cumplimiento del plan de ventas.
- Cumplimiento del plan de ingresos.
- Utilidad
- etc., etc., etc....

Indicadores de eficiencia:

- productividad
- calidad
- rentabilidad
- gastos totales por peso de producción.
- etc., etc., etc...

### IV. Concepto de productividad.

Productividad: indicador que mide la eficiencia de los gastos de trabajo vivo en la producción material.

<sup>19</sup> V. I. Lenin. Obras completas en ruso, t. 27, p. 227. El subrayado es nuestro.



$$Productividad = \frac{\text{Resultados}}{\text{Gastos de trabajo vivo.}}$$

Aclaraciones:

a) Los equipos, instalaciones, tierra, capital, etc., no tienen productividad ya que estos solamente crean valor mediante la acción del trabajo del hombre. Pueden utilizarse otros términos: en los equipos, rendimiento; en la tierra, fertilidad, etc.

b) Este indicador no es propio del sector improductivo o de servicios ya que no producen valores de uso y sus gastos, como regla general, son sufragados por la producción material.

En la salud pública, la enseñanza, la cultura, la red de tiendas minoristas no es factible calcular la productividad. En correspondencia con sus características y objetivos se deben de diseñar indicadores específicos de eficacia y eficiencia.

## V. Métodos de medición de la productividad.

Estos pueden agruparse en tres grandes grupos:

- a) Natural
- b) Laboral
- c) Valoral

a) Natural: emplea en el numerador unidades físicas.

Limitantes:

- La producción tiene que ser homogénea (un solo surtido)
  - No refleja el comportamiento del consumo material, etc.
- b) laboral: compara el tiempo real con el tiempo según norma.

Limitantes:

- Nos permite conocer el ritmo de la productividad, no su valor.
- Calidad de las normas
- Existencia de normas en todas sus actividades, etc.

c) valoral: emplea el valor en el numerador:

Limitantes.

- Los precios de los productos e insumos deben ser constantes.
- Los precios de los productos terminados deben de estar bien fundamentados.
- Cambios de surtido.
- Cambios en las normas de consumo.
- Incrementos ramales en los salarios
- etc.

Hasta el año 2001 se empleaban en el numerador la producción bruta y la mercantil.

Apartir del año 2002 se viene utilizando en el numerador el valor agregado bruto, también conocido como valor añadido.

En el denominador siempre se reflejaran los gastos de trabajo vivo, los cuales pueden expresarse en hombres-hora, hombres- día o promedio de trabajadores que lograrán los resultados expresados en el numerador.

## VI. Cálculo de la productividad mediante el valor agregado.

Este indicador refleja más adecuadamente la eficiencia de los gastos de trabajo vivo, ya que considera el consumo material y los servicios recibidos.

La productividad crecerá en este método mientras crezca el valor agregado bruto y disminuya el promedio de trabajadores, o crezca el valor agregado bruto manteniendo el promedio de trabajadores e inclusive aumentando el promedio de trabajadores pero creciendo a un ritmo mayor el valor agregado.

Cálculo del valor agregado bruto.

Este se calcula restando a la producción bruta, el consumo productivo y los servicios recibidos para la producción.

Así tenemos:

$$Pb - (Cp + S) = VAB \quad (1)$$

Condiciones:

$Pb = Pm$

$S =$  parte de  $c1$

$$Pb = \sum_{i=1}^{i=n} c1 + c2 + v + p \quad (2)$$

Donde:

$Pb$ : producción bruta

$Pm$ : producción mercantil.

$Cp$ : consumo productivo (materias primas, materiales, energía y combustible)

$S$ : servicios productivos recibidos.

$VAB$ : valor agregado bruto.

$i$ : artículo producido

$n$ : cantidad de artículo producido

$c1$ : consumo material

$c2$ : depreciación

$v$ : salario

$p$ : utilidad

Sustituyendo 2 en 1 tendremos:

$$VAB = \sum_{i=1}^{i=n} c1 + c2 + v + p - (Cp + S) \quad (2)$$

Pero  $(Cp + S) = c1$  de donde tendremos:

$$VAB = \sum_{i=1}^{i=n} c2 + v + p$$

Por tanto el valor agregado bruto será igual a la suma de la depreciación el salario y la utilidad.

El valor agregado neto o nuevo valor creado será la suma del salario más la utilidad.

De lo anterior se desprende que es erróneo hablar de gasto de salario por peso de valor agregado ya que el salario forma parte del valor agregado y por lo tanto no son dos cosas diferentes, en todo caso se pudiera establecer el peso específico del salario dentro del valor agregado.

Queda claro que el gastar más o menos salario no determina el valor agregado bruto salvo que este sea modificado ramalmente en la ficha de costo en cuyo caso el valor agregado se incrementaría.

De lo antes expuesto se deduce que los tres factores que influyen en el valor agregado bruto son:

1. El nivel de cumplimiento del plan de producción.
2. El nivel de gastos del consumo productivo(materias primas, materiales, energía y combustible)
3. El nivel de gastos en los servicios recibidos

Calculado el numerador debemos detenernos en el denominador o sea el promedio de trabajadores.

Si el valor agregado bruto que se obtiene es producto de los que han laborado en el período que se trate, y si el salario es el pago del trabajo, el promedio de trabajadores debe calcularse solamente sobre la base de los que asistieron cada día.

Es un verdadero absurdo que distorsiona la productividad, los costos, el fondo de salario, etc. el incluir como parte del promedio de trabajadores en el cálculo de la productividad y en el fondo de salarios las citaciones judiciales, las licencias deportivas y culturales, los chequeos médicos, etc. El pago de estos trabajadores no es salario. Debe disponerse de una cuenta para su contabilización, control y análisis.

Gasto en salario sin respaldo productivo.

Tal y como se demuestra en los incisos anteriores, el utilizar como base el valor agregado bruto para determinar si se gasto salario sin respaldo productivo no tiene la menor fundamentación técnica.

Tal cálculo se pudiera efectuar contabilizando mediante las hojas de pago el tiempo de interrupciones.

## **VII. Relación salario medio / productividad.**

Teniendo presente que el salario forma parte del valor agregado bruto, es lógico que el crecimiento de todos los elementos que conforman el numerador de la productividad deben crecer más aceleradamente que unas de sus partes (el salario) de forma tal que se puedan satisfacer las necesidades crecientes de la sociedad.

El cálculo del crecimiento del salario medio debe efectuarse al establecer esta relación solamente del sector productivo.

Hay que evitar a toda costa que los organismos superiores establezcan de manera inflexible a las empresas relaciones de salario medio/ productividad, estas deben ser indicativas y las empresas fundamentar sus propuestas.

## **VIII. Planificación de la productividad.**

Es necesario eliminar los rejugos matemáticos que hoy en día se hacen en la mayoría de las empresas para buscar una relación aceptable entre el crecimiento de la productividad y el salario medio, dado esto en muchos casos por las imposiciones de los niveles superiores y la poca decisión de las direcciones de las empresas a discrepar.

La planificación de la productividad, como el resto de la categoría del plan, debe contar tanto en la fase de elaboración, de aprobación y de control, con la participación activa de los colectivos de trabajadores, que son en definitiva los que lo tiene que cumplir. Plan que no sea aprobado por los trabajadores no debe ser válido.

Hay que acabar con el hecho de que el plan lo elabora un grupo reducido de técnicos y dirigentes sin tener en cuenta los criterios de los que lo van a cumplir.

En cuanto a la productividad es necesario que en cada colectivo de trabajadores se elabore, el programa de medidas técnico organizativas a ejecutar para lograr los incrementos en la productividad que dará como consecuencia el nivel de productividad a planificar.

Entre otros aspectos este programa debe contener las medidas a desarrollar y cuantificadas en:

- Ahorro de materias primas, materiales, energía y combustible.
- Medidas para elevar la disponibilidad técnica de los equipos.
- Medidas para asegurar la calidad de las producciones.
- Medidas para elevar el nivel de organización del trabajo y la producción.
- Nuevas inversiones
- Medidas para garantizar el abastecimiento técnico material.
- etc.

El análisis de la productividad debe realizarse siempre a precios constantes.

## **IX. Dinámica del la productividad y el salario medio desde 1959 al 2010.**

La productividad y la calidad son los dos indicadores más importantes para medir la eficiencia en una empresa.

Independientemente de las deficiencias que se presentan aun en la actualidad en cuanto a su concepto, cálculo y planificación, aspectos estos que imperiosamente deben resolverse, presentamos con la información disponible, como se ha manifestado la dinámica de la productividad y del salario medio entre 1959 y 2010.

De 1959 a 1989 la productividad creció a un ritmo medio anual de 3,4%<sup>20</sup>. En igual periodo el salario medio crece a un ritmo promedio anual del 2,27 % para una relación salario medio/ productividad de 0,667.

En este periodo aunque el crecimiento de la productividad es insuficiente como se observa el ritmo de crecimiento de los salarios fue muy moderado.

Entre 1990 y el 2010 la productividad crece en un 3,3%<sup>21</sup> mientras que el salario medio lo hace en 3,4%(en ambos casos es el ritmo promedio anual) motivando una relación salario medio productividad de 1,03.

En esta relación negativa influyen dos factores el crecimiento de los salarios y la disminución de la productividad.

La situación que se presenta en los últimos 20 años es totalmente imprescindible resolverla, la cual tiene sus complejidades que están dadas, entre otros factores, por:

a) El imprescindible aumento de los salarios a los trabajadores ya que si bien el salario medio ha crecido entre el 2011 y 1989 en 2,4 veces (455/189) los precios manifiestan un incremento entre 25 y 30 veces;

---

<sup>20</sup> José Luis Rodríguez. Nota sobre economía cubana. Pág. 27.

<sup>21</sup> Ibem. Pag 39.

- b) La limitaciones financieras para la adquisición de nuevas tecnologías;
- c) La obligación de nuestro proyecto socialista de mantener el pleno empleo y a la vez eliminar la subutilización de la fuerza de trabajo.

Frente a tal situación, en nuestro criterio se imponen la adopción de las siguientes medidas, que aceleren el crecimiento de la productividad del trabajo:

a) Acelerar de manera racional y fundamentado de forma técnica y política el cumplimiento de los acuerdos del VI Congreso del PCC, priorizando el desarrollo de las diversas formas de propiedad social, lugar importante ocupa viabilizar la inversión extranjera.

b) Jerarquizar e implementar un programa integral de organización del trabajo, la producción y la dirección.

c) Evaluar a todos los directivos de las empresas del país y unidades básicas de producción determinando:

- Quienes no tienen la idoneidad para ocupar el cargo, procediendo a su sustitución.
- Cuales requieren ser capacitados

Para este proceso debe elaborarse la metodología de evaluación donde se contemplen entre otros aspectos los resultados obtenidos, los conocimientos sobre la actividad que dirige así como las técnicas de dirección.

Así mismo sería convenientemente crear comisiones por ramas con personal altamente calificado para ejecutar este trabajo.

d) Implementar un programa emergente para formar o recalificar a los técnicos en las materias de: planificación, organización del trabajo, calidad, programación de la producción, contabilidad, inversiones. Revisar los planes y programas que tiene que ver con estas actividades tanto a nivel de técnico medio como universitario, dando participación a los especialistas de los organismos y empresas.

e) Revisar los conceptos sobre productividad fijando que entidades van a utilizar este indicador de eficiencia así como los procedimientos de cálculo planificación y control.

f) Proyectar el nuevo sistema salarial que refleje lo más fielmente posible el pago por la calidad y cantidad de trabajo aportado el que incluye la elaboración de una nueva escala, la revisión de los calificadores y la formulación de una adecuada política en cuanto a los sistemas de pagos y las condiciones laborales anormales.

La aplicación del sistema debe efectuarse en correspondencia con los lineamientos del VI Congreso, de manera paulatina y en aquellas ramas fundamentales para el país, estableciendo requisitos para su aplicación dentro de los cuales deben estar la elevación de la productividad y la implantación de estudios integrales de la organización del trabajo, la producción y la dirección, así mismo para confirmar la validez del sistema y proceder a los ajustes que resulten necesario es conveniente probarlo en un grupo de empresas.

## **X. El promedio de trabajadores.**

Debe calcularse sobre la base de los que asisten cada día al trabajo ya que son ellos los que en realidad han contribuido al cumplimiento de los objetivos productivos trazados.

Para el cálculo del promedio hay que tener estructurada y debidamente fundamentada mediante de estudios de organización del trabajo la plantilla de cargos. Tomando como base la plantilla se deducen de ella el estimado de cargos que no van a ser cubiertos o que estarán temporalmente no cubiertos producto de la fluctuación de la fuerza de trabajo.

Los trabajadores directos al proceso productivo deberán ser incrementados con relación a la plantilla de cargos en los porcentos dado por las vacaciones y otras ausencias. En el caso de los trabajadores administrativos, técnicos, de servicios y dirigentes no se calculan estos incrementos ya que la labor debe redistribuirse entre el resto del personal.

El establecimiento de normativas sobre el porciento de trabajadores que deben existir en las labores directas a la producción con respecto al total de los trabajadores va a depender de las características de la empresa por lo que no es adecuado que estas sean establecidas por los niveles superiores de manera general sin considerar estas características y sin fundamentación alguna.

El establecimiento del 20% de trabajadores indirectos, con respecto al total de trabajadores de la empresa no deja de ser una acción voluntarista y sin fundamento técnico alguno por parte del Ministerio del Trabajo y Seguridad Social. Por otra parte no existe una definición clara y precisa de que cargos son directos y cuales son indirectos, conceptos que lógicamente dependen del objeto social de la empresa

## **XI. Salario Medio.**

El **salario medio** de los trabajadores debe contemplar exclusivamente aquellos pagos que se realizan en función del trabajo realizado. Como tendencia el salario medio debe crecer y nunca disminuir al ser este la fuente fundamental de la satisfacción de las necesidades de los trabajadores.

En el cálculo del salario medio hay que tener en cuenta el nivel alcanzado por este en el periodo precedente, las medidas que se adoptaran para su crecimiento y la plantilla de cargos proyectada.

## **XII. Fondo de salario.**

Calculado el promedio de trabajadores y el salario medio el **fondo de salario** será la multiplicación de ambos elementos. Tal y como hemos señalado anteriormente el fondo de salario solamente comprenderá los pagos con relación al aporte laboral; aquellos pagos que por la legislación vigentes se retribuyen con el nivel del salario que devenga el individuo deben establecerse un fondo de subsidios para estos casos, ya que el hecho de considerarlo dentro del fondo de salario no corresponde ya que es un pago por no trabajar.

La relación entre el **incremento de la productividad y el incremento del salario medio** debe favorecer a la primera. Esta relación no puede establecerse desde arriba, por los niveles superiores a la empresa, debe ser producto del análisis objetivo de los anteriores elementos señalados.

El hecho de que la relación salario medio productividad sea favorable no puede implicar en ningún caso el estancamiento o disminución del salario medio, ambos deben crecer aunque mas la productividad que el salario.

La objetividad y fundamentación del plan técnico económico no es solo una responsabilidad de la empresa sino también de los niveles superiores que aprueban las propuestas que se le envían. Cuando el plan adolece de criterios voluntaristas tratando de llegar a objetivos que no se corresponden con la realidad trae como consecuencia entre otros aspectos los siguientes:

- se incumple la entrega de productos a la población o a otras empresa lo cual repercute negativamente en el cumplimiento de estas ultimas de sus planes o del abastecimiento de la población. En muchos casos los niveles superiores de dirección tiene que acudir a la importación con las consecuencias que esto provoca.
- En muchos casos se inmovilizan recursos que el Estado pudiera dedicar a otros menesteres.
- Desmoralización de los dirigentes y los colectivos de trabajadores.
- La disminución del salario de los trabajadores.

El plan debe desagregarse hasta nivel de brigada de forma tal de que todos y cada uno de los miembros del colectivo tengan una visión clara la parte que le corresponde en el plan general de la empresa. Esta desagregación no es solo de la producción sino de los restantes indicadores que conforman el plan técnico económico. Por ultimo para una correcta planificación es necesario contar con normas de calidad, consumo material y trabajo técnicamente fundamentadas.

## Dirección.

*“Bueno es dirigir:- pero no es bueno que llegue el dirigir a ahogar”  
José Martí.*

### I. Introducción.

El avance de nuestro proyecto socialista depende de dos factores esenciales: **el desarrollo económico y la formación de valores, prioritariamente en los jóvenes.** Ambos aspectos mantienen una relación dialéctica biunívoca.

En la materialización de tales objetivos ocupa un lugar cimero el trabajo, el centro laboral, la empresa estatal socialista y dentro de estas los directivos. Es por ello que la formación de directivos no puede dejarse a la espontaneidad ni a criterios personales, de un grupo, institución o sector, por muy duchos que sean en la materia, solo el conocimiento y la experiencia colectiva, sin imposiciones ni dogmas, nos pueden señalar el camino a seguir en este decisivo tema.

Esta tarea esencial, abandonada durante todo el proceso revolucionario, debe organizarse científicamente, basta ya de autocríticas y lamentaciones.

El proceso de desarrollo de las características psíquicas está determinado por las peculiaridades innatas anatómico-fisiológicas del organismo, sobre todo del sistema nervioso, estas peculiaridades son disposiciones que condicionan las características del ser humano, consecuentemente cada persona presenta de forma específica su talento, inteligencia, temperamento, etc. Dadas estas características propias, no todos podrán ejercer eficaz y eficientemente cualquier actividad. Unos serán carpinteros, mecánicos, constructores, agricultores, otros pintores o poetas, ingenieros, economistas, matemáticos, dirigentes, artistas, deportistas, etc. **por lo que podemos afirmar que no todas las personas tienen la capacidad de dirigir, ni de ejercer esta ocupación en cualquier nivel de la estructura social.**

Solo el decursar de la vida definirá nuestras capacidades en cuyo empleo jugarán un papel importante el trabajo, la educación, el medio y, hasta cierto punto, la casualidad y la coyuntura.

Las escuelas ofrecen instrucción y de aprovecharse esta, conocimientos pero nunca talento, no obstante la aptitud para dirigir tiene necesariamente que ser complementada con las técnicas sobre la ciencia del trabajo, o dicho de otra forma, de la organización y dirección científica de los trabajadores.

Únicamente conociendo a fondo al individuo y teniendo en cuenta las características personales de cada cual, puede garantizarse a todos el más completo desarrollo y el aprovechamiento de todas sus posibilidades y fuerza creadora.

La dirección es un arte y una ciencia que presupone que el dirigente logre que el grupo bajo su mando alcance alegremente, con satisfacción, las metas establecidas. Y defino arte y ciencia; arte por las condiciones innatas y ciencia por el conocimiento y cumplimiento de las leyes, principios y procedimientos que la rigen.

Arte y ciencia que persiguen potenciar, en todos los miembros del colectivo laboral, la eficacia, eficiencia y valores, elevar su calidad de vida y coadyuvar a que el trabajo se vaya convirtiendo en la primera necesidad del individuo, y eliminar con ello, la enajenación del trabajador. La fuerza de trabajo del hombre tiene que dejar de ser una mercancía.

*“Consecuentemente, la gestión de recursos humanos presenta más exigencias para un directivo que la gestión de recursos financieros, por ejemplo. Drucker lo sintetiza diciendo que la dirección del trabajo y del trabajador no es una parte especializada de la tarea del directivo, sino la clave de toda su labor. La dirección de personas*



*(expresión más feliz que dirección de recursos humanos) es la función más amplia y relevante de un directivo porque resume lo que es la dirección propiamente”.*<sup>22</sup>

## **II. Objetivos básicos de Dirección en el Sistema Empresarial.**

La actualización del modelo económico y social cubano nos impone como un objetivo cardinal lograr un eficaz y eficiente funcionamiento de las empresas, en lo cual ocupa un lugar relevante el proceso de dirección.

A tales efectos, entre otras medidas, consideramos necesarios la adopción de las siguientes:

1. Conceptualizar la empresa estatal.
  - Funciones y facultades
  - Sistemas que la integran
  - Normativas estructurales
  - Documentos rectores
  - Relaciones con los organismos de la administración central del estado, el grupo o unión, el Partido, el sindicato y el colectivo de trabajadores.
2. Definir de manera explícita y con precisión (sin rasgos burocráticos los métodos y estilos de dirección)
  - Caracterización del estilo de dirección.
  - Normas generales del estilo de dirección.
  - Aplicación de la dirección por objetivos participativas y por valores
  - Educar con el ejemplo.
3. Establecer de forma concreta la participación de los trabajadores en la toma de decisiones y en el control de la actividad de la empresa.
  - Definir la forma y mecanismo en que los trabajadores participaran en la dirección de la empresa.
  - Establecer que decisiones no pueden tomarse sin la aprobación de los trabajadores.
  - Fijar los métodos de control de los trabajadores sobre el funcionamiento de la empresa.
4. Implementar un sistema de directivos y las reservas que comprendan desde el jefe de brigada hasta el director general.

---

<sup>22</sup> Guido Stein, *El arte de gobernar según Peter Drucker*.

5. Evaluar los actuales directivos a todos los niveles con el fin de comprobar su idoneidad.
6. Evita la rotación exagerada de los directivos (la rotación de un director de empresa es aproximadamente de tres años).
7. Seleccionar correctamente a los directivos.

### III. Características fundamentales de un directivo.

**1º Talento**, el cual viene dado genéticamente. Se tiene o no se tiene, no se desarrolla, no se incrementa. Se complementa con la instrucción y la educación.

**2º Inteligencia**, no solamente es importante que el directivo posea un adecuado cociente de inteligencia, debe también poseer un alto nivel de inteligencia emocional dado, entre otros factores, por su capacidad de autoconocimiento, autocontrol, motivación, empatía, comunicación, etc.

**3º Eticidad**, el directivo tiene que ser un fiel cumplidor de la ética martiana. Deben brillar su honradez, honestidad, sencillez y sinceridad; que para él siempre primen el culto a la dignidad del hombre, la búsqueda y defensa de la verdad anteponiendo los intereses sociales a los individuales.

**4º Preparación**, el directivo debe conocer y tener experiencia de la labor que tiene que acometer pero, sobre todo, de la naturaleza humana, de sus motivaciones. Además, deben formar parte de sus conocimientos la economía y las técnicas de dirección y de organización del trabajo.

### IV. Estilos de Dirección.

La función de dirección tiene su basamento en tres elementos fundamentales: **el ejemplo de los directivos** y la **necesidad de reconocimiento y participación de todos**.

Básicamente se presentan dos estilos de dirección: **el autocrático y el participativo**.

El autocrático, predominante en el sistema empresarial cubano, el jefe impone sus criterios y la participación en las decisiones, cuando existe, es formal y superflua; está rodeado de colaboradores que le temen, los que son incapaces de expresar criterios que lo contradigan; es centralizador.

El participativo consustancial al socialismo, el directivo consulta y promueve la real participación, se rodea de colaboradores capaces de ejercer el criterio; descentraliza; se ocupa con prioridad de las condiciones de trabajo y vida de los integrantes del colectivo.

En encuesta realizada por el Instituto Panamericano de Alta Dirección de Empresas de México a 668 empresarios de dicho país se le presentaron diez rasgos propios del estilo de mando que para aquellos optaran por los que tuvieran más importancia en la tarea de dirección. El rasgo de mando más importante resulto ser el interés por el subordinado, con

una calificación de 7.9 sobre diez, seguido inmediatamente por la necesidad de participación en el mando por parte de los propios subordinados (7,8).

En similar encuesta practicada con 332 directores estadounidenses ubicaron el interés por el subordinado en el tercer lugar aunque con una calificación superior a la mexicana (8.2) precedida por el riesgo (8.4) y la participación de los subordinados en el mando (8.4)<sup>23</sup>

## V. El éxito.

**¿Cómo considerar a una dirección empresarial o de entidad subordinada como exitosa?**

¿Por el nivel de cumplimiento del plan de producción?

¿Por obtener ganancias?

Tajantemente **¡NO!**

**Este es un grave error no solo de la mayoría de los directivos empresariales sino también de los niveles superiores a ellos.**

El éxito tiene dos aspectos básicos: **el económico**, dado por un conjunto de indicadores que caracterizan la eficacia y la eficiencia y el **social** dado por aquellos aspectos que caracterizan la calidad de vida laboral.

**De manera resumida podemos decir que una dirección empresarial de éxito es aquella que cumple el plan de producción y utilidades, es saludable financieramente, mantiene un control no burocrático sobre los recursos, incrementa la productividad y demás indicadores de eficiencia, el colectivo de trabajo muestra un alto grado de eticidad y de satisfacción en y con la labor que realiza y se preserva la naturaleza.**

Pero el éxito es logrado solamente cuando se cuenta con un "staff" de dirección encabezado por el director general, con talento, conocimientos y concientes del objetivo social, con una política de la más alta participación reconocimiento, en primer lugar a los obreros.

## VI. 20 normas inviolables del directivo.

1. Se dirigen personas, no recursos, inversores, clientes ni capitales.
2. El éxito dependerá del colectivo, de que lo motivemos, de que promovamos una alta calidad de vida laboral (Salarios, seguridad e higiene, reconocimiento, participación, alimentación, equipos, herramientas, locales etc.) y satisfacer sus expectativas.
3. Ser ejemplo de humildad, sencillez, honestidad, y honradez. No ser ostentoso ni prepotente. Ser justo. Respetar la dignidad plena de todo trabajador.
4. Vincularse a los trabajadores, oírlos, confraternizar con ellos, recorrer las áreas de trabajo sistemáticamente, tener siempre tiempo para atenderlos. Tratarlos a todos de igual forma.

---

<sup>23</sup> Carlos Llano Cifuentes. Humildad y liderazgo.

5. Propiciar un clima donde todos digan lo que piensan, considerar sus criterios al momento de tomar decisiones. Ser valientes y no oportunistas al defender sus opiniones ante los jefes superiores.
6. Eliminar el voluntarismo. Aplicar la dirección colectiva.
7. Cambiar todo lo que deba ser cambiado, asumir riesgos, enfrentar los problemas sin miedo, reconocer los errores valientemente.
8. Ser transparente, “al pan, pan; y al vino, vino”. Eliminar el secretismo. Informar a tiempo y con claridad a los subordinados.
9. Ser exigente con él y los demás. No pedir a nadie lo que él no está dispuesto a realizar.
10. Nada debe imponerse. El convencimiento, el razonamiento, junto a la información transparente y en tiempo tienen que ser una divisa inviolable.
11. Hay que controlar, pero sin caer en procedimientos burocráticos. La fe en el hombre, la formación de valores, son insustituibles e inherentes al socialismo.
12. Descentralizar facultades, no es adecuado concentrar en el máximo directivo de la empresa las más insignificantes decisiones, lo cual crea un procedimiento burocrático y conspira con el desarrollo de los subordinados
13. Ser sistemático, mantener la atención periódica sobre los aspectos básicos de la vida de la empresa.
14. Hay que trabajar para cumplir los objetivos económicos y sociales de la empresa no pensando en las auditorías e inspecciones. Armonizar los intereses sociales, colectivos e individuales.
15. No actuar con miedo. El error es consustancial al ser humano y un precio que hay que pagar en el desarrollo del directivo y de la sociedad.
16. No trabajar por ondas. Estar con la última, demuestra que no se tienen claros los objetivos de la institución, que no se piensa con cabeza propia además de manifestarse ciertos rasgos de oportunismo.
17. Saber priorizar. No todos los problemas tienen la misma significación e incidencia. La primera prioridad la tienen los trabajadores.
18. Establecer metas tensas pero cumplibles. En el plan en sus diversas categorías y los objetivos tienen que ser realistas, no se pueden dar saltos en el vacío.
19. Superarse y propiciar la preparación de sus subordinados. Garantizar el relevo. Nadie ocupa un cargo eternamente.
20. La empatía y las buenas relaciones entre todos deben primar, el trato debe ser cortés y respetuoso.

## **VII. Formación de directivos.**

La formación de directivos debe organizarse estatalmente lo que no exime en modo alguno, sino que lo requiere, la participación decidida de las direcciones de las empresas en la preparación real de sus relevos.

*“La verdadera delegación creadora, propia de un buen liderazgo, es la de delegar en los demás la tarea de hacerse a sí mismos. No se puede ayudar a los hombres*

*haciendo permanentemente por ellos lo que ellos pueden y deben hacer por sí mismos. Ello implica tratar a nuestros subordinados como si alguna vez llegaran a ser jefes nuestros y seguramente lo serán si somos capaces de ese tipo de liderazgo. Pero sin humildad resulta imposible reconocer que siempre puede haber otro que sea capaz de hacer las cosas mejor".<sup>24</sup>*

A tales efectos y con la más amplia participación, democracia y sin secretismos es conveniente la adopción de los siguientes pasos:

1. Definir las funciones y facultades de las empresas y unidades subordinadas. Estas deben ser clara y precisas donde se definan con nitidez las facultades que el director general o de entidad subordinada pueden delegar. Así mismo las decisiones no deben adoptarse sin la aprobación del sindicato y/o la asamblea general de trabajadores.
2. Partiendo de las definiciones anteriores elaborar las funciones, facultades y perfiles de cada cargo de dirección. Estas deben ser elaboradas centralmente pero con la participación de los organismos, las empresas, la el movimiento sindical y especialistas en la materia.
3. Definidos los perfiles de cargos y las funciones y facultades se procederá a elaborar los programas de estudio para cada uno de los niveles de dirección (director general, directores funcionales, directores de entidades subordinadas, jefes de grupo de entidades subordinadas, jefes de taller, jefes de turno, jefes de brigada o supervisores). Además se procederá a elaborar los libros, folletos y demás base material de estudio. Dada la diversidad de criterios sobre la dirección es necesario que los alumnos cuenten con la mayor cantidad de información sobre la temática sin que se establezcan dogmas o doctrinas que limiten el conocimiento.
4. Es procedente en esta etapa organizar la red de escuelas que se encargaran de la formación de los directivos, en tal sentido opinamos:
  - a) Crear la carrera de dirección empresarial en las universidades para la formación de directores generales, directores de unidades subordinadas y directores funcionales.
  - b) Crear la carrera de dirección de personal en las universidades para preparar el personal de dirección y técnica que se ocuparan de esta importante tarea en las empresas y unidades subordinadas.
  - c) Unificar los programas y base material de estudio para la formación de máster tanto en dirección como en personal, asignando esta tarea a las universidades y escuelas ministeriales.
  - d) Crear en cada empresa una escuela para la formación de jefes de taller, turno y brigadas,
  - e) Unificar los programas de los cursos de posgrado en estas materias.
  - f) Lograr una información sistemática que mantenga al día a los diferentes niveles de dirección: libros, revistas, artículos, etc.

---

<sup>24</sup> Carlos Llano Cifuentes. *Humildad y liderazgo*.

5. Selección y adiestramiento de los profesores que impartirán los cursos, los cuales preferentemente deben tener no solamente conocimientos teóricos sino haber dirigido en la práctica.
6. Selección de los alumnos: estos pueden ser graduados de los preuniversitarios o de los institutos tecnológicos que hayan manifestado dotes de liderazgo en el transcurso de sus estudios, así mismo todo el personal directivo que actualmente se encuentra desarrollando esta función los que serán sometidos a una evaluación rigurosa donde se analicen los resultados en el trabajo, su cociente de inteligencia, su inteligencia emocional y sus conocimientos sobre la temática, así como su eticidad. Producto de la evaluación los que resulten aptos tendrán un periodo para pasar la escuela correspondiente, transcurrido este tiempo todo directivo para ser nombrado deberá poseer la certificación correspondiente a los estudios realizados.

El tiempo que constaran los directivos actuales para obtener la certificación de los conocimientos que requiere cada cargo serán los siguientes.

- a) Director general, director de entidad subordinada, directores funcionales: hasta 5 años.
  - b) Jefes de grupo de unidades subordinadas: hasta 3 años
  - c) Jefes de taller y turno: Hasta 2 años
  - d) Jefes de brigada: Hasta 1 año.
7. La preparación de los directivos debe realizarse teniendo en cuenta los objetivos económicos y sociales de la empresa, la legislación vigente y tener un carácter teórico y práctico.  
Teniendo en cuenta que en los niveles de dirección intermedios y de base el conocimiento del proceso productivo, tanto de la técnica como tecnología, es fundamental, debe tenerse en cuenta al momento de preparar a los jefes de taller, turno y brigada. En el caso de los jefes de brigada será requisito imprescindible que este sea capaz de realizar en la práctica cualquiera de los trabajos que realizan sus subordinados.
  8. Deberá unificarse en una sola institución las investigaciones relacionadas con la problemática de la dirección seleccionando los especialistas que por sus conocimientos y experiencias deban formar parte del mismo.
  9. Es importante que en el proceso de preparación de los directivos estos realicen prácticas en las empresas las cuales pueden efectuarse asignándole directivos en funciones, participando en consejos de dirección, en asambleas de trabajadores etc., al graduarse los directivos deben comenzar por la base (jefes de brigadas, jefes de turno, jefes de taller)

## **VIII. De las facultades de los trabajadores.**

Si importante resulta el fortalecimiento del sistema empresarial, la ampliación de sus facultades y la preparación de directivos, consideramos decisiva la real participación de los trabajadores, principalmente en la toma de decisiones.

Hay que hacer realidad la dirección colectiva, por lo que es necesario definir que decisiones pueden tomar los consejos de dirección y cuales requieren la aprobación del sindicato ( no de su secretario general, sino de su comité) y cuales son de aprobación de la asamblea general de trabajadores.

Sabemos que tal decisión es compleja y requiere entre otros aspectos de la preparación económico laboral de los trabajadores, de motivarlos material y moralmente en los resultados de la empresa, en lograr que el sindicato este compuesto de mujeres y hombres capaces de ejecutar su papel de contraparte de la administración.

La dirección unipersonal en las empresas, cuestión que ocurre en la mayoría de los casos, tiene que ser sustituida por una real dirección colectiva donde existe una verdadera participación de los trabajadores en la toma de decisiones.

Aunque señalaremos algunos aspectos que actualmente están reglamentados en la forma que consideramos adecuada, hemos optado por repetirlos para darle mayor integralidad.

Los aspectos en los cuales la aceptación por parte de los trabajadores es imprescindible para tomar una decisión final son:

- a) La designación, remoción o traslado de cualquier directivo así como de su reserva fundamentando la decisión propuesta.
- b) Objetivos anuales de la empresa.
- c) Plan técnico económico a desarrollar en todas sus categorías.
- d) Convenio colectivo de trabajo
- e) Estudios de organización del trabajo.
- f) Plantillas de cargo
- g) Sistema de pago
- h) Disponibilidad de trabajadores.
- i) Reglamento disciplinario
- j) Reconocimientos
- k) El reglamento de pago en CUC.
- l) Las inversiones.
- m) El sistema de control interno
- n) La evaluación anual de directivos y demás trabajadores.
- o) Medidas disciplinarias a directivos y demás trabajadores.
- p) Distribución del fondo de estimulación.

Sera necesario definir qué aspectos de aceptación corresponde al comité sindical y cuales a la asamblea general de trabajadores.

Anualmente en el mes de febrero de cada año cada directivo a su nivel deberá rendir cuenta a los trabajadores subordinados donde dará a conocer la evaluación realizada sobre su trabajo además de la situación económica y social de la empresa y los objetivos de trabajo para el próximo periodo.

Tal ordenamiento concibe la eliminación de los órganos de justicia laboral y los comité de expertos, sin que frente a cualquier decisión sobre un trabajador en específico (directivo o

no) a este se la garantice su derecho a apelar a los tribunales y órganos correspondientes.

## **IX. De los órganos colectivos de dirección.**

El órgano colectivo de dirección mas importante en una empresa o entidad subordinada lo es el consejo de dirección, el cual tiene que estar constituido y operar de acuerdo con las reglas establecidas en la legislación vigente sobre el perfeccionamiento empresarial.

Un aspecto relevante lo es de adopción de acuerdos, los cuales deben efectuarse mediante votación. El director no tiene derecho a imponer acuerdos que no sean votados por los integrantes de este órgano. Dada la relevancia que tiene la política en cuanto a los directivos el consejo de dirección debe asumir toda la responsabilidad sobre esta materia por lo cual procede la eliminación de las comisiones de cuadros y de las áreas que atienden esta temática las cuales en la inmensa mayoría de los casos son meros tramitadores de papeles ejerciendo por tanto una función netamente burocrática.

La documentación relativa a los directivos debe simplificarse así como la aplicación de la dirección por objetivos dejando en este último caso en libertad a las empresas para establecer los modelos correspondientes y los plazos en que se planifica y controla las tareas proyectadas.

El directivo tiene que tener tiempo tanto para resolver sus problemas personales coma para estudiar y proyectarse por lo que deben de restringirse el número de órganos colectivos auxiliares así como evitar el reunionismo. Tener claro que las reuniones no son el único modo de colegiar las decisiones.

## **X. De la evaluación de los directivos y sus reservas.**

La evaluación se realizara anual y ella comprenderá los aspectos siguientes:

- a) Resultados económicos del periodo.
- b) Cumplimiento de los objetivos.
- c) Eticidad.
- d) Satisfacción en y con el trabajo que realizan el colectivo de trabajadores que dirige y sus valores.
- e) Superación

Al concluir cada año, en la última decena de enero, el consejo de dirección de la empresa o unidad subordinada procederá a efectuar las evaluaciones de cada directivo para lo cual contara:

- a) Un análisis económico del cumplimiento de las distintas categorías del plan y la situación de las principales partidas del estado financiero elaborado por las áreas económicas.
- b) Informe del cumplimiento de las normas de consumo material y calidad elaborada por las áreas técnico productivas.



- c) Informes de las auditorias e inspecciones recibidas elaborado por las áreas correspondientes.
- d) Situación del delito elaborado por las áreas de protección.
- e) Cumplimiento de los objetivos de trabajo presentado para cada dirigente por el director general y los directores de unidades subordinadas.
- f) Informe sobre la capacitación y sus relevos elaborado por la dirección de personal.
- g) Encuesta a los directivos subordinados de cada jefe y a los trabajadores en general sobre el cumplimiento de cada jefe de su perfil ocupacional en los aspectos relacionados con su inteligencia emocional y su eticidad. Estas encuestas deberán ser anónimas y en el caso de los trabajadores no dirigentes, aleatorias. Sera realizada por el área de personal.

El consejo de dirección elaborara la propuesta de evaluación del director general la cual será votada en secreto y elevada a los niveles superiores.

## **XI. De la estimulación a los directivos.**

La captación, formación, incorporación y permanencia de aquellos que poseen las condiciones para realizar funciones de dirección a los diferentes niveles exige la elaboración e implantación, de un sistema integral de estimulación material y moral.

En este sistema juega un papel determinante en estos momentos el salario el cual a todas luces no se corresponde con el principio de pagar por la calidad y cantidad del trabajo pero cuya solución no puede verse aisladamente si no en el contexto de las restantes categorías ocupacionales. **Sería un gravísimo error darles solución a los problemas salariales de los directivos con independencia de la solución de este a los restantes trabajadores.**

El la inmensa mayoría de los países capitalistas (desarrollados y subdesarrollados) el nivel salarial de los directivos empresariales llega a ser hasta 200 veces el salario medio de los trabajadores y muy superior a los dirigentes y funcionarios estatales, incluyendo a los presidentes de dichos países.

Lógicamente en un estado que construye el socialismo dichas desigualdades son totalmente inadmisibles lo cual no quiere decir que no existan diferencias pero estas no pueden ser en modo alguno de una significación relevante con respecto a los trabajadores que dirige.

Junto al salario hay que establecer otros resorte de carácter material que estimulen al directivo como pueden ser vacaciones pagas, mayor nivel de participación en la distribución del fondo de estimulación, atención a sus condiciones de vida, posibilidades de comprar un automóvil y otros artículos. Esto no debe provocar privilegios ostentosos que lo separen del resto de los trabajadores, los cuales tendrán derecho también a estos estímulos. Todo esto en función de sus meritos y resultados.

El salario y los restantes estímulos materiales son importantes, no hay dudas, pero esto no es suficiente, el hombre requiere no solamente de los medios materiales para vivir sino también el que se cubra sus necesidades espirituales.

En Cuba hemos hablado mucho de estímulos morales sin embargo en la práctica estos no se han aplicado. El reconocimiento y la real participación junto al enriquecimiento del contenido de trabajo son factores importantes en la vida de cualquier ser humano y por supuesto de los directivos. Hemos dedicado muchas leyes, decretos, resoluciones, etc. a reglamentar las medidas disciplinarias sin embargo a la problemática de la estimulación moral de los trabajadores y particularmente a los directivos esto ha sido extraordinariamente pobre.

## **XII. El hábito no hace al monje.**

Como podrá haber apreciado el lector no hemos utilizado en el texto el término de cuadro ya que consideramos que este no es el problema fundamental, si cambiando la denominación el problema tiene solución: ¡aleluya!

La categoría de dirigente fue establecida en el año 1962 al regularse los salarios en nuestro país.

No obstante considerar intrascendente dentro de la problemática que presenta actualmente la función de dirección en las empresas consideramos que no es apropiado modificar las actuales categorías ocupacionales independientemente que a los diferentes niveles de dirección dentro de la categoría de dirigente se pueden establecer subdivisiones.

Nuestro criterio se fundamenta en:

1. El termino cuadro no refleja la naturaleza de la labor que se realiza en estos cargos ¿el que dirige un grupo como se llama?.
2. Da la impresión de rigidez y dogmatismo todo lo contrario a la función de dirección.
3. La clasificación internacional uniforme de ocupaciones publicada por la Oficina de la OIT no reconoce dicho termino sino el de directivo o dirigente.
4. La literatura universal que existe sobre el tema extremadamente profusa y hasta donde hemos podido leer jamás ha utilizado el término de cuadro.

# Organización.

*“El primer deber de un hombre es pensar por si mismo”  
José Martí.*

## I. Introducción.

La organización del trabajo es la parte de la ciencia del trabajo que de forma sistémica se ocupa de buscar aquellas vías en que el hombre en el proceso laboral emplee su fuerza de trabajo de forma mas eficaz y eficiente, logre un alto nivel de satisfacción en y con la labor que realiza, mejore su salud física y mental y coadyuve a la transformación del trabajo en una necesidad del organismo.

Los elementos fundamentales que integran la organización del trabajo son:

1. División y Cooperación.
2. Métodos y procedimientos de trabajo
3. Organización y servicio al puesto de trabajo
4. Condiciones de trabajo.
5. Disciplina laboral.
6. Normación del trabajo.
7. Organización de los salarios.

## II. Papel de la organización del trabajo en el modelo de dirección de personal.

La organización del trabajo es un elemento clave dentro del modelo de dirección de personal ya que mediante esta obtenemos:

- Los métodos más adecuados para el incremento de la productividad y demás indicadores de eficiencia.
- El diseño de los puestos de trabajo base para fijar las mejores formas de división y cooperación así como para la elaboración de los calificadores.
- Reduce las pérdidas por interrupciones al establecer las mejores formas de abastecimiento técnico material de los puestos de trabajo y la correcta organización del mantenimiento.
- Establece normativas para fundamentar técnicamente las estructuras organizativas.
- Elabora normas de trabajo fundamentadas técnicamente imprescindibles para la aplicación de los sistemas de pagos a destajo.
- Brinda la base para el balance de cargas y capacidades que fundamenten la plantilla de cargos.
- Mejora las condiciones laborales de los trabajadores.
- Crea condiciones para la elevación de la disciplina laboral.

### **III. Campo de aplicación.**

La organización del trabajo tiene como campo de aplicación a todas las categorías ocupacionales o sea obrero, trabajadores administrativos, trabajadores de servicio, técnicos y directivos; así mismo su campo de acción comprende a todos los sectores y ramas de la economía en sus distintos niveles.

Los métodos para estudiar la organización del trabajo en las diferentes categorías ocupacionales, ramas, sectores, y niveles de la economía difieren y deben ser adecuados a las características propias de cada uno de ellos.

De lo señalado anteriormente se desprende la gran labor investigativa que se debe realizar con vistas a dotar al país de los métodos de estudio de la organización de los trabajos propios o específicos de cada actividad.

### **IV. Situación actual.**

Durante algo más de 20 años solo por excepción se han realizado se han desarrollado estudios integrales de organización del trabajo. Esta ha sido preterida primero al considerar que con los sistemas de pagos por “resultado” se organizaba por sí el trabajo y en un segundo momento por plantearse como centro del “sistema de gestión de capital humano” las competencias laborales.

Unido a lo anteriormente señalado se dejaron de preparar técnicos en organización del trabajo y los existentes frente a tal situación tomaron otros caminos.

Esta demostrado prácticamente no solamente en Cuba sino en el extranjero que el perfeccionamiento de la organización del trabajo puede aportar entre un 30 y un 40% en el incremento de la productividad y demás indicadores de eficiencia.

De ahí que resulta risible que se diga que las plantillas y los sistemas de pagos por “resultado” deben ser precedidos por estudio de organización del trabajo. ¿Donde están los técnicos para realizar esta labor? ¿Realmente en cuantas empresas la plantilla y los sistemas de pagos han sido productos de estudios de organización del trabajo? **¡No nos engañemos!**

## **V. De la preparación de técnicos y directivos.**

Dado el significativo aporte que puede realizar el perfeccionamiento de la organización del trabajo en el incremento de la productividad y demás indicadores de eficiencia es de extrema urgencia la preparación del personal técnico y de dirección en esta materia.

En la actualidad existe el mal llamado “técnico en capital humano” preparándose en nuestros institutos tecnológicos, la selección de los alumnos, la base material de estudio los docentes, y el propio plan de estudios auguran que será un esfuerzo en vano.

La preparación de este personal comienza con la estructuración de un adecuado plan de estudios donde el tiempo dedicado a la ejercitación práctica es fundamental, con una base material adecuada, con profesores realmente conocedores de la materia y donde la selección de los alumnos tenga en cuenta entre otros aspectos que el individuo debe poseer características tales como: observador, receptivo, paciente, perspicaz, ingenioso, creativo, analítico, presto al cambio, crítico, etc. A esta enseñanza no deben acudir los más malos estudiantes, los que no tiene otra opción de las secundarias básicas, deben ser los mejores.

Conjuntamente con la preparación de técnicos de nivel medio es necesario instrumentar:

- La carrera universitaria en esta disciplina
- Los cursos de postgrados
- Talleres y encuentros
- Publicación de trabajos de investigación
- Bibliografía actualizada.
- Etc.

## **VI. Elementos básicos de la organización del trabajo.**

### **1. División y Cooperación del Trabajo.**

La división y cooperación del trabajo implica la distribución de las actividades dentro del proceso laboral y a las diferentes formas de agrupación de los trabajadores, que pueden adoptarse con vistas a lograr una participación conjunta y sistemática en uno o varios trabajos que estén relacionados entre sí.

Se ha de tener en cuenta que la división y cooperación tiene un rango amplio de acción y sus estudios abarcan al análisis estructural de las organizaciones y aunque no se valore tiene un gran peso y relevancia en los niveles administrativos y no solamente en el área productiva aunque lógicamente en esta primera es donde más se complejizan y requieren de personal altamente cualificado y de vasta experiencia, en este componente de la organización del trabajo debe tenerse en cuenta también la existencia de un determinado equilibrio entre la especialización del trabajo y la riqueza en el contenido del mismo de forma tal que el trabajo a desarrollar sea motivador y de alguna forma creativo permitiendo que el individuo se exija y ponga en juego sus energía mentales y físicas, este es un factor que en muchas ocasiones tiende a pasarse por alto en pos de alcanzar

un incremento de la productividad a corto plazo perdiendo de vista los objetivos de la organización del trabajo que exige la sostenibilidad en el incremento de la productividad.

La División del trabajo se puede realizar de tres formas fundamentales:

- Por tecnología
- Por funciones
- Por calificación formal.

La cooperación del trabajo por su parte fundamentalmente se divide en trabajos:

- dentro de la unidad
- dentro de un departamento o área de trabajo
- dentro de una sección o subárea de trabajo
- dentro de la brigada

El vínculo entre las formas de división y cooperación del trabajo garantiza la correcta dirección de los procesos de producción, se debe tener en cuenta que mediante la división del trabajo se logra un mayor nivel de especialización tanto de los talleres, departamentos, secciones y trabajadores, lógicamente inducido principalmente por el crecimiento acelerado del conocimiento y la disimilitud de campos que lo componen, lo que dificulta que una sola persona se desempeñe óptimamente en diferentes trabajos.

No obstante en una sociedad como la nuestra la calificación de los trabajadores ha sido más rápido que el desarrollo de los medios de producción lo que ha implicado que la excesiva división del trabajo (condicionada por el lento desarrollo de los medios de producción) ha devenido en un empobrecimiento del contenido del trabajo no acorde con el desarrollo social conllevando a cierta desmotivación del individuo por el trabajo y con esto a su vez una disminución de la productividad, fluctuación laboral, pérdidas en la calidad etc. Esta situación es común en sectores como la industria textil, confecciones, líneas de montaje etc.

Como alivio a tal situación tenemos la utilización del multioficio, el paso de funciones conceptuadas como técnicas o administrativas a los obreros tales como el control y evaluación de la calidad, la posibilidad de que un trabajador un proceso completa o en su defecto las partes que ejecute lleven implícito una mayor complejidad. Este análisis solo se puede realizar en la base, lo que requiere un estudio profundo de las características de la empresa, la persona y del trabajo en su conjunto, opción también válida para todas las categorías ocupacionales a los cuales se les puede conceder más funciones o facultades según el caso.

Las principales condiciones que hacen posible la utilización del multioficio en las unidades son:

- alta concentración de operaciones tecnológicas que se realizan en distintos tipos de equipos.
- cantidad de operaciones y funciones que están relacionadas entre sí, tecnológica y funcionalmente (la conjugación puede realizarse al tener medios y objetos de trabajo comunes y procesos tecnológicos que se realizan en área cercanas)
- que existe estrecha división funcional del trabajo.
- suficiente nivel cultural y técnico de los trabajadores o posibilidades de superación para aprender otras profesiones
- posibilidad de mejorar las condiciones de trabajo
- Existencia de reservas de tiempo de trabajo que no son utilizadas por los trabajadores

Otros aspectos que deben tenerse en cuenta en la determinación de las formas de división y cooperación del trabajo son el tipo de producción, la proporción en que se realiza y el grado de continuidad de los procesos conjuntamente con.

- la composición del equipamiento tecnológico, que a su vez determina la especialización del trabajo de los obreros directos e indirectos.
- el grado de especialización del trabajo, que determina la distribución de este entre los ejecutantes
- el nivel de mecanización y automatización de los procesos de producción, que determina los contenidos de trabajo, así como la distribución de funciones entre el hombre y la maquina.
- la centralización de la producción. Debido a que al aumentar el grado de especialización y centralización de la producción se hace necesario que se redistribuyan las funciones de los obreros y en consecuencia, que se varíen las formas de división y cooperación.

Al establecerse una u otra forma de división y cooperación del trabajo se hace necesario evaluar las limitaciones que pueden presentar las mismas atendiendo para ello los aspectos económicos, psicofisiológicos y sociales.

En el aspecto económico debe tenerse en cuenta la duración del ciclo de producción la cual debe disminuir, mientras que en el aspecto psicofisiológicos y sociales se debe evaluar el aumento de la monotonía del trabajo y el grado de fatiga para el primero y en el segundo el tratar que el trabajo se haga más atractivo y motivante.

En cada caso concreto, la efectividad de las formas de división y cooperación del trabajo deben evaluarse por un sistema de indicadores, en los cuales figuran fundamentalmente los siguientes:

- duración del ciclo de producción
- nivel de utilización del tiempo de trabajo individual de cada trabajador.

- carga de trabajo de cada trabajador y de los trabajadores con iguales condiciones.
- la duración y repetición de movimientos de operaciones iguales en una unidad de tiempo determinada, en relación con la monotonía del trabajo.
- El grado de combinación de la estructura de las operaciones que se tiene que realizar y las funciones, para lograr hacer el trabajo más atractivo y garantizar la razón de ser del mismo.
- grado de correspondencia entre la profesión de los trabajadores y las funciones laborales que realiza.

El análisis de todo este conjunto de indicadores permite determinar la mejor alternativa para el establecimiento de las formas de división y cooperación del trabajo, aunque lógicamente no es absoluto dado que debe integrarse a los demás elementos de la organización del trabajo.

Es fundamental e imprescindible que los requisitos y los calificadores para un puesto de trabajo deben estar determinados y fundamentados por estudios de organización y división y cooperación del trabajo de forma que se implique la mayor cantidad de personas en la base evitando en lo posible la elaboración de estos de forma centralizada y burocrática, en resumen la calidad y relevancia del trabajo pasa por la aplicación de estudios de división y cooperación y la participación de los trabajadores.

Los estudios de división y cooperación conforman la base técnica para el diseño de los puestos o cargos (contenido, requisitos y cargas de trabajo) así como de las estructuras de dirección.

## **2. Métodos y procedimientos de trabajo.**

El estudio de los métodos de trabajo es el elemento de la organización del trabajo que se ocupa del análisis y diseño de la forma y los procedimientos de trabajo que pueden ser puestos en práctica en las condiciones técnicas organizativas existentes y los que sean factibles de crearse, con el fin de aligerar y hacer más productivos el trabajo vivo sin traspasar los límites normales de los parámetros psicofisiológicos.

Esta es una tarea que presenta grandes reservas, si bien la falta de personas con conocimiento de la materia y la no impartición de estas últimas formalmente en los centros de estudios limita su desarrollo potencial, se hace aconsejable establecer de forma centralizada los procedimientos, normativas y metodologías (estandarización de puestos de trabajo y tiempos) de las profesiones masivas que posibiliten su tipificación como por ejemplo: la construcción, la agricultura, la industria tabacalera, la industria textil etc. de forma que se concentre los pocos recursos disponibles y las personas aptas para desarrollar esos trabajos, lo que permitiría optimizar el tiempo con un impacto rápido y relevante en la productividad, al generalizar métodos de trabajo más eficientes además de una mejor planificación de las actividades y de la fuerza de trabajo.



El estudio de métodos y procedimientos tiene como objetivos principales lo siguiente:

- Aumentar la productividad del trabajo;
- Incrementar el rendimiento del equipamiento tecnológico;
- Disminuir los costos;
- Aumentar la calidad y disminución de los desperdicios;
- Reducir la fatiga del trabajador y mantener su capacidad laboral;
- Reducir las pérdidas de tiempo e interrupciones en el proceso productivo;
- Contribuir a establecer las condiciones que hagan que el trabajo se convierta en la primera necesidad vital del hombre.

Generalmente el mayor problema que trae consigo el diseño de métodos y procedimientos no es encontrar el mejor método de trabajo, sino la implantación del mismo, de forma que los trabajadores lo asuman y asimilen en toda su magnitud y concepto, es por esto que es vital que los trabajadores participen activamente en el proyecto, fundamental es que el organizador del trabajo sepa equilibrar los resultados que muestran las herramientas y técnicas científicas para el estudio del trabajo con el empirismo de los trabajadores que desarrollan la actividad, siempre es más fácil la implantación del nuevo método cuando los trabajadores ven en el ideas que ellos hayan aportado y nunca se debe ver como establecido un procedimiento del cual las personas que lo realizaran no lo aprueban o no están convencidos de su provecho, ya que esto solo tendría un resultado, el fracaso, la esencia está en que los trabajadores reconozcan que existe mejores formas de realizar el trabajo e inducir a que las nuevas ideas nazcan de ellos e incentivarles un espíritu de mejoramiento constante.

### **3. La organización y servicio al puesto de trabajo.**

La organización y servicio al puesto de trabajo es el factor que coadyuva al funcionamiento del trabajo sin interrupciones y tiene como objetivo garantizar a tiempo los materiales, instrumentos, herramientas, dispositivos, planos, instrucciones, cartas tecnológicas, etc. Otros aspectos que se consideran además son: la regulación, mantenimiento, reparación cuidado y disponibilidad técnica de los equipos, el control técnico sobre su utilización y el control sobre la calidad del producto, así como garantizar las medidas indispensables para mantener el orden y la limpieza del puesto de trabajo.

El estudio de la organización y servicio del puesto de trabajo se centra en los elementos esenciales que confluyen en el puesto de trabajo, tales son los medios de trabajo, los objetos de trabajo y el hombre con su fuerza de trabajo, cada uno de estos elementos tiene características específicas.

De forma general los objetivos específicos de la organización y servicio al puesto de trabajo son:

- Que el equipamiento tecnológico y organizativo del puesto de trabajo este en relación con el contenido de trabajo del mismo y que la distribución de todos los elementos sea la más adecuada y que cumpla en alguna medida los principios de funcionalidad, comodidad y demás aspectos ergonómicos.
- Utilización de métodos de trabajo más racionales, sujetos a los principios de economía de movimientos.
- Garantizar la continuidad de los procesos productivos
- Mantenimiento y conservación de la capacidad de los medios de trabajo.
- Definición del sistema de control de la calidad
- Satisfacción de las necesidades biológicas y socioculturales del hombre a través de:
  - Organización de servicios de comedores obreros
  - Organización de servicios higiénico- sanitarios
  - Organización de los medios de protección personal y de ropas especiales
  - Organización de las áreas deportivas
  - mejoras en las condiciones estéticas en las zonas de trabajo
  - aumento del nivel técnico cultural de los trabajadores a través de cursos, conferencias seminarios y otros
  - Etc.

La correcta planificación y diseño de los componentes necesarios para realizar el trabajo en toda su dimensión es una tarea que requiere de la participación de todos los trabajadores y solamente en la medida en que cada cual realice su labor se lograra que el trabajo rinda sus frutos.

#### **4. Condiciones de trabajo.**

De los factores más importantes que estudia la organización científica del trabajo se encuentra las condiciones en que el hombre trabaja y la influencia que ejerce sobre el, el ambiente laboral.

Para su normal desempeño, el hombre necesita de una estabilidad y seguridad relativa, dentro de ciertos límites, de los elementos que constituyen el medio que lo rodea y esto requiere de la conjugación de ciertas condiciones que permitan considerar como favorables el ambiente donde trabaja. Este elemento analiza la vinculación del hombre a los medios y objetos de trabajo de forma que ejerzan una influencia positiva sobre su capacidad laboral y sobre su salud y bienestar en el proceso de trabajo. Con este análisis, se logra conocer las aptitudes, necesidades y limitaciones del hombre; interrelacionadas con los factores mecánicos, químicos, físicos, biológicos, psicológicos y sociales, buscando un encuentro entre la naturaleza del trabajo y sus formas de ejecución con las características del hombre, de forma tal que cada día más el trabajo se adapte al hombre y no esté al trabajo lo que se encuentra en concordancia con el hecho de poner al hombre en centro del desarrollo, con el trabajo como herramienta y arma liberadora.

El garantizar condiciones de trabajo óptimas al trabajador es una de las formas en la que se le puede revelar su importancia en la sociedad y un factor importante para mantener la motivación por el trabajo y el compromiso para con la sociedad misma. Este es un elemento al igual que los otros dinámicos y siempre existen posibilidades para su mejora, es esencial que se descubran las nuevas necesidades que se crean en los trabajadores y darles satisfacción lo que permitirá a la dirección de la empresa ganarse la confianza de los trabajadores y la responsabilidad de esto con los objetivos de la organización.

## **5. Disciplina laboral.**

La disciplina laboral elemento esencial de la organización del trabajo comprende el cumplimiento de las reglas establecidas en cuanto al comportamiento del trabajador en el centro de trabajo, las cuales han sido aprobadas por el colectivo y donde se fijan sus deberes y derechos.

Sin disciplina no hay organización y consecuentemente incremento de la productividad.

La disciplina laboral hay que verla en toda su amplitud por lo que conjuntamente con la asistencia, cumplimiento del horario, aprovechamiento de la jornada, etc. debemos tener en cuenta el cumplimiento de los procedimientos administrativos y tecnológicos.

La disciplina laboral debe lograrse de una manera consciente para lo cual es imprescindible que junto a la creación de las condiciones adecuadas para laboral, el reconocimiento, la participación este el ejemplo de los directivos.

El abuso de medidas disciplinarias no contribuye a la elevación de la disciplina laboral.

## **6. Normación.**

El sexto elemento del sistema de la organización del trabajo es quizás el más conocido de todos; del mismo existe el criterio incorrecto de que todo estudio de organización del trabajo deviene en el establecimiento de normas (hay que tener en cuenta que todas las actividades no son normables). El establecimiento de normas es imposible sin un estudio integral organización del trabajo, cuando este principio se viola el resultado son normas sin una adecuada fundamentación técnico- organizativa y estas no promueven el incremento de la productividad.

La normas tiene por objeto el establecimiento de los gastos de trabajo para la elaboración de una unidad de producción o el cumplimiento de un volumen de trabajo determinado en una unidad de tiempo en condiciones técnico organizativas dadas.

Las normas resumen cuantitativamente la división y cooperación trabajo proyectado, los nuevos métodos y procedimientos elaborados, el perfeccionamiento de la organización y servicio al puesto de trabajo, el mejoramiento de las condiciones de trabajo y la elevación de la disciplina laboral.

Las normas se establecen para determinadas condiciones técnico- organizativas y por tanto deben ser revisadas o actualizadas cuando:

- Se introducen nuevos equipos,
- Se cambia la tecnología,
- Se modifican las materias primas
- Se introducen cambios organizativos
- Etc.

Poner topes a partir de los cuales debe estudiarse la posible revisión de las normas lo único que demuestra es que estas han sido elaboradas sin la debida fundamentación técnica. Una norma elaborada correctamente su cumplimiento medio puede estar entre un 110-115%. Lo cual no significa que un trabajador individualmente pueda tener un mayor sobrecumplimiento.

El establecimiento de normas sin la debida fundamentación provoca que los trabajadores sobrecumplan estas en la actualidad en 2, 3, 4 y mas veces lo cual hace que el Estado pierda el control sobre los salarios y su revisión se convierta en algo imposible ya que traería como consecuencia una drástica disminución del salario de los trabajadores; en estos casos la norma ha perdido su sentido de deber social del trabajador.

Las normas tienen diferentes clasificaciones ya sean según la forma de expresar los gastos de tiempo, por la forma de aplicación o su campo de aplicación aunque todas permiten revelar y proyectar los mejores métodos y procedimientos de trabajo y la organización optima de los puestos de trabajo. Sobre la base del análisis de los gastos de tiempo laboral y la aplicación de distintos materiales normativos se logran determinar la ubicación más racional de los obreros en el proceso productivo, además de contribuir a la instrucción de los trabajadores para que asimilen las formas más adecuadas de la organización del trabajo.

Se debe tener en cuenta en el momento de proyectar la norma todos los gastos de tiempo que conforman la jornada laboral en base a las medidas organizativas que se han introducido. Por ejemplo si en el tiempo principal se han elaborado nuevos métodos de trabajo y esto reduce los gastos de tiempo estos deben ser los considerados al momento de calcular la norma. Las perdidas de tiempo por interrupciones que no puedan ser eliminadas ya que requieren inversiones, o de existir restricciones técnicas o tecnológicas deben ser consideradas al momento de elaborar las normas.

El establecimiento de las normas de trabajo es la base para la realización de los balance de cargas y capacidades sin lo cual es imposible el establecimiento de plantillas de cargos técnicamente fundamentadas.

## **7. Organización de los salarios.**

Los elementos anteriormente señalados de la organización del trabajo ofrecen aspectos básicos e imprescindibles para la conformación del sistema salarial. Entre ellos podemos señalar el diseño de puestos de trabajo imprescindibles estos para la elaboración de los calificadores, las normas de trabajo para la aplicación de los sistemas de pagos por rendimiento, determinar las cargas de trabajo y con esto propiciar que a igual trabajo corresponda igual salario etc.

Sin embargo el papel de este elemento dentro de la organización del trabajo esta en definir las condiciones organizativas imprescindibles para el establecimiento de cualquier sistema de pago y primas.

## **VII. Etapas para la realización de un estudio de organización del trabajo.**

Las etapas que componen un estudio de organización del trabajo son:

### - Preparación de la observación.

En esta etapa los analistas se familiarizan con el proceso o actividad objeto de estudio (generalmente condicionados por un problema ya definido), se establece el experimento a realizar (métodos y momento de la observación, cantidad de observaciones, recorridos, lugar, condiciones o presupuestos, plantillas, modelos y medios de observación o medición que se utilizaran). Es fundamental en esta cuestión el conocimiento por parte de los investigadores del proceso a analizar y la planificación de la mayor cantidad de condiciones y variables que se pueden dar durante la realización de todo el estudio y las decisiones a tomar en cada caso.

### - Realización de la observación

Se define por el momento o instante en que se registra la información definida en la etapa anterior, previa a esto se debe dar conocimiento a los trabajadores implicados en el mismo, en esta etapa las habilidades de observación de los analistas son imprescindibles de forma que se recopile la mayor cantidad de información posible sobre el objeto estudiado .

### - Procesamiento de la información obtenida

Se organiza la información registrada clasificándola y procesándola de acuerdo a los métodos establecidos en la primera etapa, en esta se realiza la limpieza y depuración de los datos recogidos de forma que solo se utilicen aquellos de significación para el estudio.

### - Análisis de los resultados.

Una vez procesada la información se realiza el análisis de la misma determinando las variables y elementos que inciden en el comportamiento del proceso, su influencia y causas. Como se deduce del nombre de esta etapa, es crítico el nivel de análisis de los investigadores y la calidad de la información suministrada dado que de esto depende la profundidad y significancia del propio análisis.

- Elaboración del proyecto.

Una vez definidas las condiciones que determinan el comportamiento del proceso y de las variables que se pretendan minimizar o maximizar según el caso, se valoran los cambios a introducir y la estimación de la influencia de los mismos en el proceso. En este punto se deben tener en cuenta la participación de todos incluyendo los propios trabajadores

- Aprobación por parte de los trabajadores.

Esta etapa es quizás la más determinante de todo estudio de organización, puesto que el mejor proyecto de mejora puede fracasar si no se entiende por las personas que deben ejecutarlo, en este caso los cambios que se hayan proyectado deben plantearse de forma sencilla “vendiendo” los cambios de forma que los trabajadores lo hagan suyo, es recomendable en este sentido hacerles ver en el proyecto las propuestas que ellos mismos hicieron.

## **VIII. Técnicas para el estudio de la organización del trabajo.**

Entre las técnicas más utilizadas se encuentran:

- Fotografía individual

Esta técnica se basa en el registro de todo lo que realiza un trabajador durante su jornada laboral por medio de la observación continua del analista durante el tiempo que dura el mismo, tiene por ventaja que el analista puede observar lo que sucede durante todo el proceso y un mayor intercambio con el objeto de análisis pero a su vez tiene como limitante que exige de mucho tiempo de observación por parte del analista, lo que puede provocar aburrimiento y monotonía, perdiéndose información vital por esto. Generalmente se utiliza en los casos que se quiera hacer un análisis profundo del proceso y en actividades de producción.

- Fotografía colectiva

Similar al anterior pero en este caso se analizan las actividades realizadas por un grupo de trabajadores vinculados a la realización de una tarea en común, este medio requiere de mayor habilidad por parte de la persona que registra los datos y tiene como limitante también la cantidad de personas que pueden ser observadas.

- autofotografía

Es utilizada principalmente en trabajos de oficina o administrativos, en el trabajador objeto de análisis registra todo lo que hace durante la jornada laboral y el tiempo que dedica a cada actividad, se deduce que al ser el propio trabajador quien recoge la información la misma pierde fiabilidad, calidad y criticismo, puesto que las personas tienden a ocultar sus deficiencias, amplificando más las condiciones externas que influyen sobre ellos.

- muestreo por observaciones instantáneas

Se realiza en casos en que se requiera analizar un mayor grupo de trabajadores que no se encuentran concentrados en un mismo lugar y que no requieran a su vez un análisis profundo de la actividad, esta técnica tiene por fundamento la teoría general de las probabilidades por lo que la información se recoge en disimiles instantes aleatorios de la jornada laboral por medio de recorridos definidos previamente.

-cronometraje de operaciones.

Esta técnica se define por el registro del tiempo que dure una operación determinada a través de la ejecución de una serie cronometradas de forma que por medio de criterios estadísticos se pueda determinar la duración de dicha actividad. Esta técnica es básica para poder elaborar una norma dado que por ella se define los tiempos operativos unitarios.

- cronometraje de elementos.

Similar al anterior pero de mayor precisión dado que este estudia la duración de cada elemento dentro de una operación. Requiere de mayor habilidad por parte del analista al registrar los tiempos y por solamente se utilizan en estudios de una mayor profundidad y donde los cambios que se proyecten conllevado por este se puedan implantar en un gran número de puestos.

- Fotocronometraje.

Esta técnica es poco utilizada en el país por los recursos materiales y del personal calificado, que se requiere debido a esto se utilizan en casos en los que sea necesario profundizar y cuando la organización del trabajo se encuentra en un elevado nivel, además solo se recomienda en casos donde el peso específico de la actividad que se investigue genere significativos resultados con ligeros cambios que se realicen, es ampliamente utilizados en el estudio de tiempos y movimientos y para la elaboración de diagramas bimanuales y de movimientos.

- Videos.

Con el desarrollo de las tecnologías digitales y de comunicación la utilización del video se ha vuelto una técnica más asequible para el estudio del trabajo, pero todavía muy cara pues esto requiere de laboratorios y de personal altamente calificado y al igual que el anterior de personal altamente calificado y de un alto nivel en la organización del trabajo. El fotocronometraje y el video tienen como ventaja el análisis pormenorizado del objeto de estudio.

# Formación.

*“Edúquese en el habito de la investigación, en el roce de los hombres  
y en el ejercicio constante de la palabra,  
a los ciudadanos de una república que vendrá a tierra  
cuando falte a sus hijos esas virtudes”  
José Martí*

## I. Introducción.

Formar al individuo no es más que prepararlo para la vida y para su función fundamental, trabajar.

La formación debe comprender tres aspectos fundamentales, la instrucción o capacitación en la labor que va a realizar, el desarrollo de los valores éticos que deben primar en una sociedad que construye el socialismo y poseer una cultura general e integral con independencia de la categoría ocupacional que ostente.

En la formación del hombre son eslabones claves la familia, el centro de estudios, la comunidad y el colectivo laboral.

El análisis de la realidad actual nos lleva a la conclusión que en lo común de la gente tales objetivos no se han logrado plenamente, lo que ha estado determinado esencialmente por las condiciones materiales de vida de la población con independencia de los errores cometidos en el proceso docente educativo.

Un error clave en la formación profesional podemos encontrarla en que esta no ha estado ni esta en correspondencia con las necesidades económicas sociales del país. El derecho ha superado a las posibilidades económicas. La priorización exagerada de la formación de profesionales universitarios en detrimento de la formación de obreros calificados ha sido una constante durante los últimos 50 años. La aspiración de las familias y los educandos no conciben que sus hijos sean obreros, tienen que ser universitarios. La condición de obrero se ha subvalorado dejándose esta a los alumnos menos aventajados. Un país no puede desarrollarse con universitarios solamente es imprescindible contar con obreros de alta calificación. Ser obrero debe valorarse en su justo medio, debiendo ser un orgullo para el que ostente esta categoría ocupacional.

En el logro de tal objetivo deben funcionar eficazmente los programas vocacionales y la promoción correcta a través de todos los medios de difusión masiva.

Si no cambiamos la mentalidad sobre este aspecto nuestro país no podrá avanzar en su desarrollo económico social.

## II. Aspectos a tener en cuenta.



Otro aspecto de relevante significación ha sido la preparación de maestros y profesores la cual ha sido deficiente y ha tenido un alto grado de fluctuación motivado entre otros factores por:

- La presión ejercida hacia los educandos, sin vocación para que acepten las carreras pedagógicas.
- Los cursos emergentes
- La no especialización temática.
- Los bajos salarios
- La insuficiente consideración social, hacia los maestros y profesores.
- Los calificadores que admiten el desempeño de muchas ocupaciones solamente por el hecho de ser graduado universitario.
- La utilización de alumnos ayudantes o recién graduados en asignaturas que se requiere experiencia práctica.
- La carga burocrática.
- Etc.

Por otra parte las empresas en muchos casos ocupan los cargos sin que el trabajador posea los conocimientos que requieren los mismos.

En general la formación profesional a los diferentes niveles adolece de la componente práctica y en las empresas de la componente teórica.

Es insuficiente la vinculación de las universidades e institutos tecnológicos con los organismos y empresas lo que trae como consecuencia que en muchos casos las asignaturas impartidas en las instituciones docentes no tiene una plena correspondencia con lo que se ejecuta en la práctica.

Aspecto a destacar, lo cual nos llevara indudablemente a grandes errores es la solicitud a las empresas que planifiquen sus necesidades de obreros calificados, técnicos medios y universitarios hasta el año 2021. Tal cuestión presenta los siguientes inconvenientes:

- Salvo raras excepciones ninguna empresa tiene definido su plan perspectivo hasta dicha fecha.
- No existe una metodología para determinar dichas necesidades.
- Por lo general esta proyección se hace por técnicos sin la calificación requerida y muy pocas veces, discutido en los consejos de dirección.

Otro requerimiento que se exige a las empresas es el calculo del impacto de los cursos de capacitación, cuestión esta indudablemente que es imposible realizar ya que los resultados económicos en un momento dado estas determinados por múltiples factores y resulta imposible aislar el factor calificación, no hay dudas de que a una mayor calificación hay mayor productividad y calidad. Los que solicitan esto debieran elaborar la metodología de cómo se calcula.

### **III. De los calificadores.**

En cuanto a los calificadores estos no responden ni al pago del salario, ni a la ubicación de los trabajadores y mucho menos a la elaboración de programas de capacitación. Como

explicar que el nivel de instrucción capacita a un individuo para realizar cualquier actividad; como admitir que un graduado universitario pueda desempeñar cualquier profesión; como efectuar una preparación correcta cuando no están definidos los requisitos del cargo. Este es un factor importante que promueve la fluctuación de la fuerza de trabajo y particularmente a los graduados en las carreras pedagógicas ya que por lo señalado anteriormente pueden ocupar muchos puestos en las diferentes empresas. En encuesta realizada se comprobó que el 39% de los ocupados no ejercían la especialidad en la cual se habían graduado, de comportarse estas cifras en el total de trabajadores y teniendo presente que como promedio una carrera universitaria puede costarle al país alrededor de 36 mil pesos y un técnico medio alrededor de 5 mil, el país a invertido innecesariamente en estos años de revolución unos 20 mil millones de pesos.

Si consideramos el nivel de fluctuación anual de los trabajadores de un 25-30% las perdidas por esta causa pueden alcanzar los mil millones de pesos.

La causa fundamental de los hechos anteriormente señalados esta dado por la búsqueda de mayores ingresos (salario y otros beneficios).

#### **IV. La ciencia del trabajo en la formación profesional.**

Un aspecto en lo cual no ha sido en lo mas mínimo feliz la formación de personal se encuentra en los directivos y técnicos en la ciencia del trabajo.

En el primer lustro de la Revolución se creo por el Ministerio de industrias a iniciativa del Comandante Ernesto "Che" Guevara la escuela de administradores y directores de empresas y en el Ministerio del Trabajo la escuela de nivel universitario de economía del trabajo así como se organizaron decenas de cursos para la preparación de normadores.

A partir de 1966 la idea de acelerar la construcción del socialismo sobre la base del desarrollo de la conciencia, entre otros aspectos, trajo aparejado la eliminación de las normas, los sistemas de pagos por rendimiento, etc. y consecuentemente se hecho a un lado la preparación de este personal.

A partir de septiembre de 1970 y hasta 1979 se desarrollaron ingentes tareas para la preparación de normadores, organizadores del trabajo y se incluyeron en la carrera de economía y de ingeniería industrial las asignaturas referentes a la ciencia del trabajo. A partir de 1976 se ofrecieron cursos para calificar a los directores de empresas en el nuevo sistema de dirección y planificación de la economía.

A partir de 1980 y en los años sucesivos la preparación de directivos y técnicos en la ciencia del trabajo prácticamente fue nula.

En la actualidad la situación sigue prácticamente igual, no se prepara personal en estas materias.

El curso de técnicos medios denominado Capital Humano es un verdadero desastre dado esto por la selección de los alumnos, el curriculum de asignaturas, la calificación de los profesores, la base material de estudio, el tiempo dedicado a las practicas, además de la

propia concepción del curso que en modo alguno los capacita como organizadores del trabajo, mas bien como burócratas.

En cuanto a la capacitación de los directivos los cursos de postgrado que se vienen impartiendo de 10 semanas no ofrecen un aprendizaje adecuado a estos.

En nuestro criterio al igual que en muchos países del mundo se impone la creación a nivel universitario de las carreras de dirección empresarial y de dirección de personal, así como la reestructuración de los cursos de técnicos medios que garanticen que los egresados de estos sean realmente organizadores del trabajo.

# Empleo.

*“El trabajo, este dulcísimo consuelo, esta fuente de fuentes,  
esta de fuente de orígenes, este cincel, este pincel, creador, evocador,  
este amigo que une, añade, sonríe, vigoriza y cura (...)  
El trabajo me place”.*  
José Martí.

## I. Introducción.

El trabajo es “la condición natural eterna de la vida humana”<sup>25</sup>, al se la única fuente en su accionar con la naturaleza exterior del hombre, de los bienes materiales y gran parte de los espirituales que le son necesarios para la vida.

Pero el trabajo no es solamente un medio para satisfacer las necesidades del ser humano, es también:

- Un factor relevante en la transformación de la conciencia del individuo.
- Un espacio para su socialización
- Un lugar para participar y ser reconocido.
- Un motivo de satisfacción espiritual cuando coinciden: capacidad, vocación, contenido de trabajo, facultades, responsabilidades, participación, reconocimientos (moral y material) y clima laboral favorable.

## II. El trabajador.

Durante el siglo XX y lo que va del siglo XXI se han buscado distintas metáforas para significar la importancia de los trabajadores, entre ellas han estado: las de activo más importante, las de inversor, las de cliente, las de fuerza de trabajo, las de recursos humanos y más recientemente la de capital humano. Realmente el trabajador es más una persona el cual no requiere ningún calificativo adicional. Lógicamente estas son comparaciones que provienen del capitalismo y que tienen como objetivo el confundir a las masas. **Ninguno de estos términos es sinónimo de trabajador.**

Desgraciadamente no siempre se logra escapar de la falsa filosofía humanista y salvadora del capitalismo y terminamos tomándola como nuestra. Con la publicación de la norma 3000 por la Oficina Nacional de Normalización en mayo de 2007 (elaborada por el ministerio de Trabajo y Seguridad Social), y la promulgación del “Reglamento para la implantación y consolidación del sistema de dirección y gestión empresarial” (Decreto 281) elaborado por el Grupo Ejecutivo de Perfeccionamiento Empresarial (GEPE) en agosto del mismo año, se oficializa la inadecuada expresión de “**capital humano**”, y lo que es peor, se pierden los objetivos fundamentales de la política laboral y se da un salto más en su burocratización y formalismo. Ambos documentos presentan el llamado

<sup>25</sup> Carlos Marx, El Capital, Tomo I, pág. 207.

“sistema de gestión de capital humano” con elementos diferentes y en ninguno se establecen sus objetivos.

Tomás A. Davenport, en su libro *Capital humano*, expresa:

“En su meollo, Capital humano constituye la exploración de una metáfora”, y añade, “Cuando los propietarios del capital humano, o sea, los empleados, ocupan una posición dominante en el mercado, no se conducen en modo alguno como activos”

Considera el capital humano como los conocimientos y habilidades del trabajador, el cual se enfrenta al capitalista como un inversor más, quienes deciden —los empleados— cuándo, cómo y dónde realizarán su aportación. ¿Qué dirían los desempleados de Estados Unidos y de Europa?

La propia norma define como “capital humano” el conjunto de conocimientos, experiencias, habilidades, etc. portadas por los trabajadores. De ahí que resulta errado establecer como sinónimos capital humano y trabajador.

Si en el denominado “sistema de gestión de capital humano” por la definición dada, la sustituimos, tendríamos: sistema de gestión del conocimiento, habilidades, etc. Si lo hacemos en la llamada “Dirección de capital humano”, tendríamos Dirección de conocimiento, habilidades, etc. ¿Qué sentido tienen ambas?, ¿qué dicen?

La superficialidad, la ignorancia, el estar a la moda, y el oportunismo, el no pensar con cabeza propia y utilizar los términos en boga están muy presentes al formular tales denominaciones. Pero. ¿cuál será la denominación más aceptable? ¿Qué se dirige? ¿sobre quién se actúa? No hay dudas que sobre las personas que trabajan, por tanto, **sistema de dirección de personal y dirección de Personal.**

Guido Stein en su libro *El arte de gobernar según Peter Drucker*, señala:

**La dirección de personas** (expresión más feliz que dirección de **Recursos humanos**) es la función más amplia y relevante de un directivo porque resume lo que es la dirección propiamente. Reconocer el peso que le corresponde a la persona por derecho propio dentro de la disciplina de la dirección y administración de empresa no sabemos si le hace a Drucker merecedor del calificativo de profeta, pero sí lo presenta como una persona cabal.

Por otra parte Robin Sharma (consultor de Microsoft, FedEx, IBM, Nike la NASA y la Yale University) en su libro “El líder que no era licenciado”

En cuanto a los compañeros, en el mundo en que nos movemos, el talento es fundamental. No se puede tratar a las personas como si fueran capital porque no lo son.

Profundicemos aún más, ¿deben llamarse a los conocimientos capital humano?

El capital —nos enseña el marxismo— es una relación social de explotación donde el dueño de los medios de producción se apropia de la plusvalía que produce el obrero. El trabajador no posee capital alguno, sencillamente sus conocimientos, habilidades, experiencia, etc., forman parte de su patrimonio intangible. No se enfrenta de igual a igual con el capitalista, no aporta capital; es explotado por el capital, mientras más conocimientos posee, más aporta al crecimiento del capital de los dueños de las empresas y entidades.

La categoría “capital humano” no puede considerarse válida en nuestra sociedad ya que han desaparecido las condiciones de explotación que dan origen al capital en el capitalismo. “Sin revestir las forma de mercancía, el dinero no puede convertirse en capital”.<sup>26</sup>

Si bien el término “Capital humano” no justifica su utilización en el capitalismo, es aún menos lógico, por razones obvias, en un país que construye el socialismo donde la propiedad fundamentalmente es social, la fuerza de trabajo (capacidad del individuo para trabajar) tiende a dejar de ser una mercancía y el hombre se convierte en dueño de los bienes de la sociedad, aun cuando esta situación, por diversos motivos, no tenga un reflejo real en la práctica y la conciencia de lo común de la gente

Pero la vida es muy poderosa frente a estos “sistemas” el tiempo dirá la última palabra.

### **III. Principios.**

1. El trabajo es un derecho, un deber y un motivo de honor para el ciudadano.
2. todo ciudadano en condición de trabajar, sin distinción de raza, color, sexo, religión, orientación sexual, opinión política u origen nacional o social, tiene oportunidad de obtener un empleo con el cual pueda contribuir a los fines de la sociedad y a la satisfacción de sus necesidades.
3. El trabajo se proporciona atendiendo a las exigencias de la economía y la sociedad a la elección del trabajador, a su aptitud, y a su calificación.
4. las personas tiene acceso según sus métodos y capacidades a todos los cargos y empleos y reciben igual salario por igual trabajo.
5. el trabajo es remunerado conforme y su calidad y cantidad.

### **IV. Categorías Ocupacionales.**

En correspondencia con la naturaleza del trabajo se deben definir las categorías ocupacionales las cuales no dependen del título que se ostente.

Aunque en los últimos tiempos a proliferado la tendencia a cambiarle de nombre a las categorías ocupacionales nosotros mantenemos que estas fundamentalmente son cinco, a saber:

---

<sup>26</sup> Carlos Marx, *El capital*, t. 1, Editorial Ciencias Sociales, La Habana, p. 117.

- Obreros
- Trabajadores de servicio.
- Trabajadores administrativos
- Técnicos
- Directivos

Cuando el individuo transforma las materias primas materiales o semi productos, etc. con independencia de la titulación que posea es obrero, así mismo todo el que dirige un grupo de personas no es mas que un directivo, consecuentemente un operador de cualquier equipo aunque se haya graduado como técnico medio no deja de ser obrero, un jefe de brigada no deja de ser un directivo. Así mismo una secretaria aunque sea graduado de un instituto tecnológico es un trabajador administrativo.

Los cambios de nombre en las categorías ocupacionales y la ubicación de los cargos atendiendo al título no resuelven absolutamente nada lo único que trae distorsiones en las series estadísticas históricas. Su ubicación en la escala de complejidad esta dado por el tiempo socialmente necesario para su preparación y no por el título que ostente.

Por otra parte es conveniente destacar que no existen 2 categorías: directivos y trabajadores todos son trabajadores que realizan funciones diferentes.

Analizando las categorías ocupacionales actuales hemos llegado a la conclusión de que estas deben ampliarse conformando dos nuevas categorías:

- Artistas
- Escritores y periodistas.

## **V. Situación actual de la ocupación. (año 2011)**

- El total de ocupados es de 5174,5 miles de trabajadores para una tasa de actividad económica del 76,1% y un 3,2 % de desocupación.

- De los ocupados el 62,5% son hombres y el 37,5% son mujeres.

- El sector estatal agrupa el 77,3% de los ocupados, las cooperativas el 13% y los privados el 9,7%

- El sector productivo comprende el 43% de los ocupados

- Por categorías ocupacionales:

Obreros: 37,3%

Técnico: 29,7%

Administrativo: 5,4%

Servicio: 22,6%

Directivo: 5,0%

Por el nivel de escolaridad:

Primaria o menos: 6,2%

Secundaria: 23,0%

Media superior: 51,7%

Superior: 19,1%

Por grupo de edades.

Hasta 29 años: 21,4%

30-39: 22,7%

40-59: 50,6%

60 y más: 5,3

De los datos anteriormente expuestos se puede colegir:

- a) la tasa de actividad económica debe incrementarse
- b) el nivel de desocupación es necesario reducirlo
- c) las trabajadoras mujeres es conveniente incrementarlo
- d) hay que disminuir el peso específico de los ocupados en el sector estatal favoreciendo las cooperativas y las PYMES.
- e) el peso específico de los obreros es insuficiente
- f) el nivel de escolaridad privilegia ostensiblemente la formación universitaria y no la de obreros calificados y técnicos medios.
- g) mas del 95% de los ocupados lo han realizado posterior al triunfo de la revolución por lo cual no tiene las vivencias de la explotación capitalista.

## **VI. Evolución de la ocupación en el periodo 2000-2011.**

1. Crecimiento de la ocupación.



Año	Ocupados(miles)
2001	4378
2002	4505
2003	4558
2004	4607
2005	4641
2006	4722
2007	4847
2008	4956
2009	5027
2010	5158
2011	5174

Como se puede observar:

- a partir del 2009 hay un descenso en el ritmo de la ocupación
- en el periodo la ocupación crece en un 18,1% para una tasa media del 1,07%

## 2. Ocupación por sexo.

Sexo	2000(%)	2011(%)
Masculino	64.4	62.5
femenino	35.6	37.5

- La ocupación femenina tiene un ligero crecimiento.

## 3. Tasa de desocupación.

año	tasa
2000	5.5
2005	1.9
2010	2.5
2011	3.2

- Hasta el 2005 se nota un descenso significativo en los desocupados,
- A partir de ese año existe un incremento de la desocupación lo cual debe ser observado detenidamente.

## 3. Ocupación por sectores.

	2000(% del total)	2011(% del total)	Variación (%)

Sector de la economía.			
- Agricultura, caza, silvicultura y pesca.	27.1	19.5	(27.7)
- Explotación de minas y canteras.	1	1	-
- Industria manufacturera.	9.8	10.1	3.1
- electricidad, agua y gas.	2	1.8	(10)
- Construcción.	6.4	4.4	(31)
- Comercio restaurantes y hoteles.	11	12.8	16.4
- Transporte almacenamiento y comunicaciones.	5.5	6.2	12.7
- Establecimientos financieros, seguros, bienes inmuebles y servicios a empresas.	3.4	2.5	(26.5)
- Servicios comunales, sociales y personales.	33.8	41.6	23

- Como se puede observar en la tabla los sectores productivos tiene un decrecimiento significativo en relación a la ocupación total, destacándose el sector agropecuario y la construcción. La industria luego de decrecer en periodos anteriores tiene un leve incremento.
- El sector de servicios crece extraordinariamente particularmente los servicios comunales, sociales y personales.

## VII. Plantilla.

En adicción a la mala distribución de los ocupados por sectores de la economía desde inicio de la revolución el afán por liquidar el desempleo, la falsa concepción de que los problemas se resuelven con más trabajadores y el descuido de los indicadores de eficiencia, entre otros factores ha motivado la denominada inflación de las plantillas.

Ambos aspectos determinan la necesidad del reordenamiento laboral abarcando tanto la redistribución entre sectores como la eliminación en las entidades del personal innecesario. Pero tal cuestión para que no fracase, como la lucha contra el burocratismo desarrollado entre los años 1966-1967 y teniendo en cuenta no solamente la situación económica y social del país sino también de los países extranjeros hay adoptar entre otros los siguientes preceptos:

- 1. No se puede crear una situación de desempleo.**
- 2. Debe realizarse mediante métodos técnicamente fundamentados.**
- 3. Sin caer en paternalismo la reubicación del personal debe contemplar los intereses del individuo.**

- 4. Es imprescindible de desburocratización establecida por los niveles superiores de dirección a las entidades así como las propias que se fijan en las empresas y unidades presupuestarias.**
- 5. Hay que tener presente que los niveles salariales actuales no cubren las necesidades básicas elementales del trabajador.**

A finales del 2011 el Ministerio del Trabajo y Seguridad Social (MTSS) lanzo una resolución fijando las normas que debían de existir para la elaboración de las plantillas, evidentemente sin tener presente la realidad existente en nuestro país ni la debida fundamentación técnica. Así las cosas, estableció que la plantilla debió de surgir mediante un balance de cargas y capacidades. Que superficialidad ¿como realizar esto sin hacer un estudio de organización del trabajo? ¿Donde están los técnicos en organización del trabajo? ¿Quien los esta preparando? Resultado, una vez mas “el dedo” en la elaboración de las plantillas. ¿Porque nos gustara tanto a los cubanos engañarnos? Otro aspecto de la resolución, fija el 20% de los trabajadores de control y apoyo como máximo en las plantillas; ¿Cuál fue el mago que dio el numero? ¿ Donde están los especialistas en esta materia que no se dieron cuenta de que este valor varia de acuerdo a las características de cada entidad? ¿Dónde esta la definición de quien es directo y quien es indirecto?

Si vamos hacer las cosas necesarias vamos hacerlas bien y como dijo el presidente Raúl Castro “**sin prisa pero sin pausa**”.

## **VIII. Contratos.**

En la llamada esfera de las relaciones laborales (Resolución 8 del 2005 del MTSS) y en el Sistema de Gestión de Capital Humano (Decreto 281) el burocratismo llego a su mas alto nivel, el numero de procedimientos ha elaborar, los tramites ha ejecutar, las informaciones ha brindar, la estadística negra, etc. son fiel exponente de lo que hay que eliminar y una de las causas fundamentales del exceso de personal administrativos en las empresas y unidades presupuestarias.

Se impone una revisión urgente de todo lo establecido sobre esta materia y particularmente del cumulo de documentos que hay que tener cuando llega una inspección o auditoria los cuales en el resto del tiempo duermen en la gavetas de los archivos siendo pastos de roedores e insectos.

Los comités de expertos deben ser eliminados este además de ser un tramite completamente formal es en extremo burocrático ya que en definitiva la decisión es de la administración.

Por ultimo se impone la revisión de las relaciones de las entidades con las direcciones de trabajo del Poder Popular las cuales coartan las facultades de las empresas en cuanto al empleo y establecen procedimientos al margen de la legislación vigente.

## **IX. Evaluación del desempeño.**

Las regulaciones actualmente vigentes sobre la evaluación del desempeño y el establecimiento de los coeficientes de participación laboral como mecanismo adicional o sustitutivo empleado en la distribución del denominado “pago por resultado” devienen en la inmensa mayoría de las empresas. En un mecanismo formal y burocrático cuando se llenan los papeles.

En las revisiones que hemos efectuado en múltiples empresas en la evaluación del desempeño no aparecen recomendaciones de ningún tipo. ¡Todo el mundo es bueno! Algo similar ocurre con el coeficiente de participación laboral, la casi totalidad de los trabajadores donde esto se aplica tienen el máximo o muy cerquita de él.

En ambos procedimientos por lo general no existen ni discusión con el trabajador y menos con el colectivo o área en que labora, simplemente se firma y archiva, raramente se toma como base para establecer los programas de capacitación y para fijar los ganadores en la emulación socialista.

Creemos oportuno eliminar las disposiciones vigentes e instaurar solamente la evaluación anual del desempeño con objetivos y procedimientos factibles de materializar entre los cuales podemos enumerar:

1. vincular los resultados de la evaluación del desempeño a las distribución del fondo de estímulo material en base al sobrecumplimiento de las utilidades después de impuesto.
2. establecer una comisión evaluadora donde participe el área de personal el jefe del área donde labora el trabajador y la representación sindical.
3. establecer la obligatoriedad de la discusión de la evaluación del desempeño de cada trabajador en el área a la cual pertenece.
4. Fijar como requisito y fundamentación del plan de capacitación la evaluación del desempeño.
5. Tomar como base para determinar los ganadores de la emulación socialista la evaluación del desempeño anual.

## **Estimulación.**

*“La vida es la relación constante de lo material con lo inmaterial”.*

*José Martí.*

## **I. Introducción.**

En todo el proceso de la Revolución la concepción en cuanto a la utilización de los estímulos morales y materiales ha tenido una connotación relevante tanto en el plano económico como social. De manera general, con mayor o menor intensidad en cada momento, mas que decir que el estímulo moral a sido el predominante, se puede decir que este no ha existido realmente, limitándose de manera extraordinaria el estímulo material.

Esta afirmación esta dada por la constatación en la práctica de la no existencia de algún sistema estructurado de estimulación moral, ni siquiera definidos sus elementos integrantes. Así mismo las distintas etapas vividas y el particular a partir del periodo especial nos demuestra los efectos negativos sobre la conciencia y el desarrollo económico de la no satisfacción de las necesidades materiales.

Tanto el estímulo material como moral tienen su basamento en el requerimiento de los seres humanos de satisfacer sus necesidades materiales y espirituales y como parte de ello recibir el reconocimiento familiar, laboral, del barrio o de la sociedad.

Ambos estímulos conforman una unidad dialéctica, no se contraponen, los cuales están presentes en el individuo aun antes de nacer y los acompaña durante toda su vida.

El nivel de influencia de un estímulo (material o moral) esta dado por la diferencia entre el grado de satisfacción de las necesidades del individuo y el modo de vida que aspira, el cual en lo común de la gente tiene un carácter creciente, factor esencial para el desarrollo de la sociedad.

No obstante la gran obra realizada en el periodo revolucionario, la cual permitió elevar la calidad de vida del pueblo, en comparación con la que tenía antes del 1959, no se ha logrado alcanzar el nivel adecuado o que aspira la población en la satisfacción de las necesidades materiales básicas, alimentación, vivienda, transporte etc. ni formar en la generalidad de la gente los valores propios de la sociedad que pretendemos construir.

La no solución de los problemas señalados adquieren una agudización extrema a partir de la década de los 90 del pasado siglo (inicio del periodo especial) como consecuencia del derrumbe del socialismo en los países de Europa del Este y la Unión Soviética, el recrudecimiento del bloqueo por parte de Estados Unidos y los múltiples errores cometidos, por la dirección del país en años anteriores, momento este que produce un extraordinario shock en la inmensa mayoría de la población y consecuentemente en su manera de pensar y actuar, en su modo de vida.

De ahí que se comprueba, una vez mas, la teoría marxista leninista y martiana del predominio de la vida material en los seres humanos y su determinante influencia en su espiritualidad.

Consecuentemente con la realidad actual el Primer Secretario del Comité Central del Partido Comunista de Cuba, General de Ejército Raúl Castro Ruz planteo *“La batalla económica constituye hoy, mas que nunca, la tarea principal y el centro del trabajo ideológico, de los cuadros, porque de ella depende la sostenibilidad y preservación de nuestro sistema social”*<sup>27</sup>. Opinamos que junto al trabajo ideológico, como condición imprescindible para ganar esta batalla es necesario formular e implantar un sistema integral de estimulación material y moral, bajo el principio del aporte en el trabajo.

**No tenemos la menor duda que nuestro problema principal esta en que el trabajo decente no proporciona a la inmensa mayoría de los trabajadores los ingresos necesarios para alcanzar un modo de vida satisfactorio, lo cual influye decisivamente en el incremento de la eficiencia laboral y particularmente en el sector productivo en lo referente al aumento de la productividad.**

La situación actual nos obliga, como en todo momento de crisis, buscar las oportunidades que esta nos brinda para hacer avanzar el proceso revolucionario.

Quizás es sumamente osado decir que el periodo especial, que la situación actual, es la crisis necesaria para encontrar el verdadero camino para construir el socialismo, si somos capaces de lograr un real ejercicio del criterio, una verdadera participación en la toma de decisiones a todos los niveles y un sistema integral de estimulación moral y material al trabajador.

En la elaboración e implantación del sistema de estimulación hay que tener presente, entre otros, los siguientes aspectos:

- La sociedad actual *“presenta todavía en todos sus aspectos, en el económico, en el moral y en el intelectual, el sello de la vieja sociedad de cuya entraña procede”*<sup>28</sup>
- Algo mas del 83% de la población no tiene vivencias de la etapa capitalista y alrededor del 40 % solo las tiene del periodo especial y el actual, lo cual determina el poco conocimiento de cómo se vivía antes de 1959,
- El shock producido por la caída de la calidad de vida de la década del 80 en comparación con la de los años sucesivos a 1990,
- La perdida de valores y la indisciplina social,
- El insuficiente nivel de los salarios y su anarquía
- El incremento de las desigualdades acentuado esto por el igualitarismo que prevaleció en las primeras décadas de la revolución,
- El auge del burocratismo, dentro de sus manifestaciones se encuentra el colosal tutelaje de los ministerios y grupos empresariales sobre las empresas, la

---

<sup>27</sup> 9no Congreso UJC, 4 de abril 2010.

<sup>28</sup> Critica del Programa de Gotha, Obras Escogidas, Tomo II, pág. 333.

estadística negra, el excesivo número de auditorías e inspecciones así como el incremento de procedimientos, documentos, guías, trámites, evidencias que hacen del control interno un componente muy importante del burocratismo existente. El exceso de centralización por los directores de las empresas y la no adopción de decisiones sin previa consulta a los niveles superiores.

- La influencia de las sociedades de consumo y principalmente de “the american way of live”.
- El exceso de prohibiciones
- La incapacidad de muchos directivos, así como su poca ejemplaridad
- Las insuficiencias de los sindicatos
- Las deficiencias de la radio, la televisión, el cine la prensa plana, etc.
- Los problemas que presenta nuestro sistema educacional
- El desarrollo de los medios de comunicación (internet, televisión por cable, telefonía móvil, etc.)
- El incremento del nivel de instrucción de los trabajadores y el pueblo en general.
- La información que se recibe sobre los resultados económico sociales del socialismo chino y vietnamita.
- Los que no tienen fe que la situación actual se resuelva.
- Los que piensan que no vale la pena discutir y opinar sobre ningún proyecto que venga de los niveles superiores, porque ya la el mismo esta definido.
- Los que piensan que la solución es privatizar.
- Los indiferentes, a los cuales solo le interesa como resolver su problema.

Algunos que otros de estos aspectos están marcando de una forma u otra la manera de pensar y actuar de determinadas personas y consecuentemente el modo de vida que aspiran.

## **II. Modo de Vida.**

El establecimiento del sistema de estimulación moral y material tiene que partir de las posibilidades existentes en cada momento y el modo de vida que aspiramos para nuestro pueblo.

Fundamentalmente existen dos modos de vida:

**El consumista** el cual es intrínseco al modo de producción capitalista al extremo que sin el esta formación económico social deja de existir. La base o centro de este modo de vida lo constituye la extrema explotación de los trabajadores y pueblos extranjeros para obtener el máximo de ganancias por parte de la burguesía.

Este modo exagera la vida material, promueve el egoísmo la falta de solidaridad humana y olvida el cuidado de la naturaleza y el límite de los recursos que esta posee. Este modo de vida es antagónico con la preservación de la especie humana y modo en alguno es una opción.

Pero existe otro modo de vida el modo de vida **sustentable y humanista** el cual pone como centro de atención el bienestar del hombre, el disfrute pleno de todas las conquistas de la ciencia y la técnica sobre la base de preservar la naturaleza. No hace como centro exclusivo de la vida del hombre lo material, aunque no descuida su satisfacción ponderando el desarrollo de los valores espirituales la igualdad el humanismo y la solidaridad.

**El modo de vida no se puede imponer** este surge como consecuencia, entre otros factores, del desarrollo económico, la educación, la religión, la idiosincrasia del pueblo, etc.

### **III. La estimulación material.**

Estos van dirigidos a la satisfacción de las necesidades materiales del individuo (alimentación, ropa, vivienda, transporte, etc.) y aquellas espirituales cuya satisfacción requiere un soporte material, dinero (para oír buena música hay que comprar el disco, para leer una excelente novela hay que adquirir el libro, etc.)

Cuando el estímulo material se recibe en correspondencia con el aporte laboral, el merito, este adquiere una significativa connotación moral. Los estímulos materiales no frenan el desarrollo de la conciencia.

En la actualidad dado los problemas que se confrontan desde el punto de vista económico- social, el estímulo material tiene una ponderación mayor en el individuo que los estímulos morales, lo cual no quiere decir que estos no influyan en el comportamiento del individuo y en la necesidades que tiene este de ellos.

Existen variadas formas de estimular materialmente a los trabajadores sin embargo el salario resulta ser el medio fundamental de estimulación. El salario no es más que el reconocimiento material del aporte del individuo desde el punto de vista laboral a la sociedad.

#### **1. La organización del salario en el socialismo y el capitalismo.**

Con la publicación de “La crítica del Programa de Gotha”, de Carlos Marx, y de “El Estado y la revolución”, de V. I. Lenin, quedó perfectamente claro que en la distribución del fondo de consumo individual —salario— en la nueva sociedad que surja del capitalismo debía aplicarse el principio burgués de retribuir al trabajador en proporción a



la labor rendida, o lo que es lo mismo, a su aporte laboral en dependencia de la calidad y cantidad de trabajo aportado. A este respecto, Carlos Marx señaló:

Por eso, *el derecho igual sigue siendo aquí*, en principio, *el derecho burgués*, aunque ahora el principio y la práctica ya no se tiran de los pelos, mientras que en el régimen de intercambio de mercancías, el intercambio de equivalentes no se da más que como *término medio* y no en los casos individuales.

A pesar de este progreso *este derecho igual* sigue llevando implícita una limitación burguesa. El derecho de los productores es *proporcional* al trabajo que han rendido; la igualdad, aquí, consiste en que se mide por *el mismo rasero*: por el trabajo.<sup>29</sup>

Antes del triunfo de la Revolución y en todos los países capitalistas, la organización del salario se rige por este principio, la diferencia con el proyecto socialista es que el mismo se realiza en cada empresa (oferta y demanda) y no a nivel nacional. No obstante, existen países donde el salario mínimo de cada puesto se regula centralmente y por regiones.

Los elementos de nuestro sistema salarial, en lo fundamental —con nombres a veces distintos— es el mismo que en los países capitalistas, o sea, tienen escala, se valora el trabajo, existen contenidos y requisitos para cubrir los puestos, hay diferentes sistemas de pago, etc. Para fijar los salarios en una empresa investigan el nivel de los salarios en empresas similares y de la región en que estén ubicados para equilibrarlos o preferenciarlos según sus intereses.

## 2. Criterios básicos.

- a) El sistema actual salarial no cumple su papel, es ineficaz e ineficiente, sus tarifas no corresponden al costo de la vida ni motivan adecuadamente al incremento de la producción, la productividad y demás indicadores de eficiencia, entre otros aspectos.
- b) La elevación de los salarios nominales con el sistema actual no garantiza ni la elevación del salario real ni el incremento de la producción, productividad y demás indicadores de eficiencia.
- c) El incremento de la producción, la productividad y demás indicadores de eficiencia, así como de la recuperación de los valores éticos perdidos, adquiere como factor de gran importancia la reforma integral del actual sistema salarial.
- d) El sistema salarial debe ser único lo cual no implica dejar de considerar la significación y particularidades de cada sector, rama y empresa.
- e) El sistema debe tomar el tiempo necesario para su elaboración y validación; debe aplicarse paulatinamente y con requisitos en las entidades para hacerlo efectivo.

## 3. Antecedentes.

---

<sup>29</sup> Carlos Marx, *Crítica del Programa de Gotha*, p. 334

Durante el período revolucionario se han efectuado tres reformas salariales: la primera se produjo, en lo fundamental, desde julio de 1963 a diciembre de 1967. El objetivo fundamental de esta reforma, aunque incrementó el salario de los trabajadores, fue reorganizar la problemática salarial a nivel de todo el país en correspondencia con el principio de pagar por la calidad y cantidad de trabajo aportado y, por ende, que a trabajo igual correspondiese salario igual en todo el país. Su preparación comenzó a mediados de 1961 y se extendió hasta mediados de 1963. Para ello se contó con la asesoría de una veintena de especialistas soviéticos de alto nivel tanto de carácter global como ramal. En la elaboración del sistema se contó con un grupo numeroso de técnicos de los organismos, las universidades, los institutos tecnológicos, los sindicatos y obreros, todos ellos de alta calificación.

Durante este período se prepararon miles de normadores así como a los directores de Trabajo y Salario de los organismos, empresas y demás entidades

Concluido el sistema, se procedió a aplicarlo experimentalmente durante el primer semestre de 1963 en 247 unidades del sector productivo no agropecuario y en 36 granjas, haciéndole los ajustes correspondientes durante ese período. Como resultado la productividad creció 9-15% el salario medio 3-5%, y el promedio de trabajadores decreció en un 2,3%. Su aplicación paulatina comenzó, en las diferentes categorías ocupacionales, a partir del segundo semestre de 1963 y hasta 1967, y se estableció como condición previa la realización de estudios de organización del trabajo. Primero se aplicó a los obreros y trabajadores de servicio, posteriormente a los trabajadores administrativos y por último a los técnicos y dirigentes.

El sistema fue debatido por los trabajadores y expuesto por la radio y la televisión mediante un panel integrado por los Comandantes Ernesto "Che" Guevara y Augusto Martínez y el compañero Lázaro Peña.

Independientemente de las insuficiencias presentadas por la nueva organización de los salarios, su saldo fue sumamente positivo ya que:

- a) Se logró la elaboración de un sistema salarial que sentaría las bases para la eliminación total de la anarquía salarial.
- b) Se obtuvo un aumento de la productividad con respecto al salario medio.
- c) Se incrementó el salario de los trabajadores.
- d) Se racionalizaron las plantillas.

La segunda reforma salarial se acordó en el XIII Congreso Obrero sobre la base de elevar los salarios de los trabajadores paulatinamente y con la condición de que las empresas realizaran estudios de organización del trabajo y aplicaran normas técnicamente fundamentadas. Se preparó en el período comprendido entre 1974 y 1976 con la colaboración de un grupo de especialistas soviéticos y de personal altamente calificado de los organismos, universidades, institutos tecnológicos, sindicatos y obreros, etc. Se realizaron pruebas del nuevo sistema en un grupo de empresas. En esta etapa se

prepararon miles de normadores y organizadores del trabajo y se difundieron ampliamente los principios que regían el sistema. En estudios realizados en 1975 en 8 unidades del sector productivo donde se aplicaron los principios básicos de la organización científica del trabajo (OCT) y consecuentemente se elaboraron normas de trabajo técnicamente fundamentadas los resultados fueron: la productividad creció en el 27,5%, el salario medio en el 13,6% y el promedio de trabajadores decreció en el 9%.

No obstante los acuerdos adoptados en el XIII Congreso Obrero, la decisión de la nueva escala se materializó en 1980, e independientemente de los citados acuerdos, se aplicó masivamente y sin realizar estudios de organización del trabajo y, consecuentemente, sin aplicar normas técnicas.

Los resultados provocados por la reforma general de salario de 1980 fueron una de las causas que motivaron el proceso de rectificación de errores y tendencias negativas.

El balance de la aplicación de esta reforma fue realizada por nuestro Comandante en Jefe Fidel Castro el 19 de abril de 1986 y en el teatro Carlos Marx a mediados de dicho año en reunión celebrada con las empresas de Ciudad de La Habana con la asistencia de sus directores, los secretarios de los núcleos del PCC, de los comités de base de la UJC y los del sindicato, y ratificados en su discurso conmemorativo del 20 aniversario de la caída de Ernesto Che Guevara.

Aunque no se puede catalogar como reforma, en agosto de 1998 se puso en vigor el Decreto Ley 187 (bases generales del perfeccionamiento empresarial) mediante el cual se estableció una nueva escala y tarifas salariales de complejidad para aquellas empresas que pasaran a este sistema, y se ratificaron los sistemas de pago que se venían aplicando por el Ministerio de Trabajo partir de 1994. Esta escala y tarifas no modificaron los calificadores ni establecieron la realización de estudios de organización del trabajo para ser aplicados. Es más, el Ministerio de Trabajo mantenía el criterio de que con los nuevos sistemas de pago el trabajo se organizaba por sí mismo.

La tercera reforma se llevó a cabo en el 2005 y se preparó en semanas, siendo generalizada de una sola vez sin requisitos de tipo alguno. Los distintos elementos del sistema fueron elaborados por personal que, en la mayoría de los casos, no poseía el nivel técnico requerido para el trabajo encomendado.

Consecuentemente el sistema implantado no cumple en sus distintos elementos con el principio de retribuir el trabajo en proporción con la calidad y cantidad del trabajo aportado, ni ha logrado contribuir con la cuota que le corresponde en el aumento de la producción y la productividad. Así como del crecimiento de los valores éticos de los miembros del colectivo.

#### **4. Objetivos del sistema salarial.**

El sistema salarial siempre y cuando responda lo más cabalmente posible al pago por la calidad y cantidad del trabajo aportado, cumple los siguientes objetivos:

- Es el medio fundamental para obtener los artículos, servicios, etc., de carácter individual y familiar.
- En el sector de la producción es un elemento imprescindible para el incremento de la producción y la productividad, y en los servicios para lograr la máxima eficiencia y eficacia en su prestación.
- Repercute moralmente en el trabajador al sentir que su trabajo ha sido valorado socialmente y reconocido su aporte.
- Influye en la creación de valores.

Adicionalmente, cuando el sistema está bien elaborado, el mismo influye también en:

- ✓ El desarrollo de las potencialidades del trabajador.
- ✓ El flujo de personas para su capacitación en aquellas ocupaciones prioritarias que demanda la sociedad.
- ✓ En la distribución y redistribución del personal en correspondencia con las necesidades ramales y/o sectoriales.
- ✓ Estimula la capacitación del trabajador en puestos de mayor complejidad, responsabilidad, condiciones extracalificadoras, etc.
- ✓ Disminuye la fluctuación laboral.
- ✓ Eleva la autoestima.

## **5. Elementos del sistema salarial.**

En la instrumentación sistémica del principio de pago por el trabajo aportado es indispensable aclarar que cuando hablamos de calidad no nos referimos a la calidad del producto o servicio, y cuando expresamos cantidad no es relativa a la cantidad de productos. **La calidad y cantidad es del trabajo en sí.**

Entendemos por calidad del trabajo al conjunto de cualidades o características que diferencian unos trabajos de otros y establecen su naturaleza. Por cantidad se entiende el número de veces que se ejecuta un trabajo de una calidad determinada.

Realizada esta imprescindible aclaración, tomemos los elementos que instrumentan dicho principio:

- La escala de complejidad.
- Los calificadores.
- La escala de factores extracalificadoros
- Las listas de puestos o actividades con factores extracalificadoros.
- Las tarifas.

- Los sistemas de pago.
- Los sistemas de primas.

**La escala de complejidad** establece los distintos grados de complejidad de los trabajos que se realizan a nivel de toda la economía. Está caracterizada por tres aspectos: el número de grupos, los coeficientes y el diapasón.

**Los calificadores** son el complemento de la escala de complejidad conjuntamente con la categorización de las entidades.

Los calificadores se elaboran para los obreros, trabajadores administrativos, trabajadores de servicio y técnicos. Para los dirigentes se categoriza la entidad y se deben establecer los requisitos básicos para ocupar los diferentes cargos.

Los calificadores definen para cada puesto u ocupación: la denominación, el contenido de trabajo, ejemplos de trabajo, requisitos para ocuparlos, grupo que le corresponde en la escala de complejidad.

La complejidad del trabajo se determina por el tiempo socialmente necesario para adquirir los conocimientos teóricos, prácticos, habilidades, destreza y responsabilidad necesarios para ejecutar un trabajo dado de forma eficaz y eficiente.

**La escala de condiciones extracalificadorias** tiene como objetivo valorar las condiciones en que se desarrolla el trabajo, teniendo en cuenta los factores adversos que hacen que en el desempeño de sus funciones laborales, el individuo tenga un mayor gasto de energías físicas, mentales o ambas.

Entre los factores extracalificadorios se encuentran el esfuerzo físico, las altas temperaturas, el trabajo en altura, la rotación de turnos, la nocturnidad, el albergamiento, etc.

**Las listas de puestos o actividades con factores extracalificadorios** son el complemento de la escala de factores extracalificadorios mediante las cuales se definen las ocupaciones o actividades que corresponden a cada grupo de la escala.

**Las tarifas** definen la cantidad de dinero a recibir en correspondencia con la calidad de trabajo a ejecutar y pueden ser:

- En base a la complejidad del trabajo.
- En función del interés económico social.
- Por condiciones extracalificadorias.

**Los sistemas de pago** permiten medir el aporte de los trabajadores en base al tiempo laborado o la intensidad desplegada (rendimiento) variando de acuerdo con la naturaleza del trabajo, las condiciones técnico-organizativas, los objetivos económicos, etc.

**Los sistemas de primas** son mecanismos complementarios a los sistemas de pago donde el trabajador puede incrementar su salario por el cumplimiento y/o sobrecumplimiento de determinados indicadores cualitativos o cuantitativos, o ambos, individuales o colectivos, que reflejen una mayor efectividad, una mayor cantidad de trabajo rendido.

## **6. Estructura del salario.**

En general, el salario esta compuesto en dos partes: la relativamente fija, integrada por el salario básico (tarifa por complejidad + tarifa por pagos extracalificatorios + tarifa de interés económico social) y la parte relativamente variable integrada por el cumplimiento de las normas, las primas, las horas extras, etc.

Para que el Estado tenga un control de los salarios en correspondencia de los intereses económicos y sociales de cada etapa de desarrollo es conveniente que la parte relativamente móvil no sobrepase como promedio el 30-35%. Esto no se garantiza mediante disposiciones administrativas ni estableciendo límites en los sistemas de pagos sino adoptando las medidas necesarias para que las normas y demás indicadores de premiación estén técnicamente fundamentados.

## **7. Campo de aplicación del sistema.**

- a) El sistema será de aplicación en las categorías de obreros, trabajadores administrativos, trabajadores de servicio y técnicos en todas las instituciones estatales, organizaciones políticas de masas y sociales así como a las empresas mixtas y privadas.
- b) En las anteriores categorías ocupacionales para las PYMES y demás entidades no estatales que contraten este tipo de trabajadores, los salarios establecidos en el sistema serán los mínimos a respetar.
- c) En el caso del personal dirigente, el sistema será aplicable solamente hasta directores de grupos o uniones estatales.
- d) Los directivos y asesores de los organismos centrales del Estado y de los niveles superiores a estos así como del Poder Popular, serán objeto de un esquema propio dada la naturaleza del trabajo que realizan.
- e) Los directivos de las organizaciones políticas, de masas y sociales, tendrán su sistema propio.
- f) Para los artistas, escritores y periodistas, dada la naturaleza de su actividad, se elaborarán sistemas específicos de pago.
- g) Los trabajadores asalariados de los sectores de gestión económica no estatal como mínimo devengarán la tarifa establecida para cada cargo en la escala de complejidad, condiciones e importancia económica y social.

## 8. Principales deficiencias del sistema salarial actual.

Las deficiencias del actual sistema salarial están dadas por la incorrecta aplicación del principio de pagar de acuerdo con la calidad y cantidad del trabajo aportado. Como consecuencia, el trabajador, como regla, no está interesado en la realización eficaz y eficiente de su labor, en ocupar cargos de mayor complejidad, responsabilidad y con factores extracalificatorios lo que, además, incide negativamente en la preservación de sus valores.

Analicemos cada uno de los elementos del sistema;

### a) Escala de complejidad.

- El diapasón de la escala no refleja la diferencia entre los trabajos más complejos y los simples.
- El número de grupos no muestra los distintos grados de complejidad existentes.
- El incremento de los coeficientes es anárquico y no expresan el incremento real de la complejidad del trabajo entre grupos de la escala.
- La ubicación de las diferentes categorías ocupacionales en la escala no se corresponde con las complejidades de los puestos de trabajo u ocupaciones que comprenden cada una de ellas
- Dada la anarquía salarial, existen en la práctica diversas escalas.

### b) Los calificadores

- En muchos casos, los contenidos no reflejan la división del trabajo.
- Los contenidos de trabajo, en determinados casos, no permiten una clara definición en oficios donde existen gradaciones de realización.
- Los requisitos del contenido de trabajo se basan en el nivel de instrucción de forma genérica, lo cual no garantiza que el trabajador sea capaz de realizar el contenido y facilita la fluctuación.
- El método de evaluación del trabajo utilizado en el año 2005 no tiene la más mínima fundamentación técnica.
- En la práctica han desaparecido los calificadores comunes lo cual ha determinado incorrectas evaluaciones del trabajo. Por otra parte, se necesitará consultar múltiples calificadores para elaborar una plantilla.
- El denominado "perfil amplio" es solo en los papeles ya que agrupa labores de diferente complejidad
- Las denominaciones adoptadas para muchos cargos no reflejan su contenido
- La ubicación en la escala de diferentes cargos no se corresponde con su complejidad

### c) Tarifas por complejidad.

- La tarifa mínima no cubre las necesidades básicas del trabajador al no guardar relación con los altos precios de los artículos de consumo personal y familiar.
- Al no cumplirse los principios básicos para proyectar una correcta escala de complejidad las restantes tarifas de la supuesta escala única también son insuficientes para cubrir las necesidades básicas del trabajador y además no lo estimulan a realizar trabajos de mayor complejidad y responsabilidad.
- Se han fijado tarifas o pagos extras al margen de la escala de complejidad generando una verdadera anarquía
- No se ha realizado un análisis integral para diferenciar las tarifas atendiendo al interés económico-social, lo cual ha impedido el cumplimiento de su verdadera función.
- El perfeccionamiento empresarial se ha convertido en una vía para incrementar los salarios al establecer pagos adicionales.

d) Tarifas por condiciones extracalificadoras. (llamadas comúnmente condiciones laborales anormales)

- Dichas tarifas han mantenido su monto, por lo que no estimulan la realización de trabajos con mayor gasto de energías físicas y mentales (esfuerzo físico, ruido, tensión nerviosa, temperatura, etc.)
- Se ha prohibido la aprobación de puestos con estas condiciones alegando que las direcciones de las empresas deben resolver el problema, lo que ha motivado buscar soluciones a través de los sistemas de pago a fin de que los trabajadores en esos cargos devenguen un mayor salario. Ejemplos, recogedores de basura, trabajadores de la campaña del anti-vectorial, cobradores a domicilio, etc.

e) Evaluación de los trabajos con condiciones extracalificadoras

- En los casos en que excepcionalmente se aprueba un puesto de trabajo no se utiliza metodología alguna para determinar la incidencia de los distintos factores en el gasto de energía física y mental.

f) Sistemas de pago

- Generalmente se aplican distintos sistemas de pago a destajo con normas envejecidas las cuales, en muchos casos, pueden ser sobrecumplidas dos, tres y cuatro veces. Asimismo, no existen verdaderos controles sobre el cumplimiento de las normas de consumo y calidad cuando existen.
- En los casos sumamente excepcionales en que se revisan las normas en el sistema de pago a destajo el trabajador alcanza una productividad más alta pero recibe menos salario, lo que lógicamente genera conflictos extremos.
- En los sistemas de pago por índices generales, los trabajadores, como, regla no pueden incidir en el cumplimiento de los indicadores fijados.



- Existen muchos sistemas de pago aplicados por índices generales en los que la contabilidad no refleja el hecho económico.
- El mejoramiento de los indicadores del plan —producción, ventas, productividad— en los sistemas de pago por índices generales significa una disminución en el salario de los trabajadores.
- La aplicación del coeficiente de participación laboral (CPL) es puramente formal, todo el mundo, o casi todo el mundo, es cumplidor.
- Muchos sistemas de pago se diseñan para buscar una vía de incremento salarial y no para aumentar la eficacia y la eficiencia

#### g) Sistemas de primas

- No se aplican no obstante de estar vigente el decreto que lo autoriza.
- El estado de la normacion del trabajo, las normas consumo y de calidad, entre otros factores impiden la aplicación de este elemento indudablemente importante para el incremento de la eficiencia y particularmente de la productividad, en la mayoría de las empresas.

#### Otros pagos

Aunque legalmente no constituyen salarios en la práctica es un ingreso más por el trabajo

#### Distribución de utilidades

- No se ha instrumentado aunque fue establecida por el Decreto 187 y posteriormente por el Decreto 281.

#### Estimulación en CUC.

- Existe anarquía en los per cápita con el consiguiente malestar de los trabajadores y el incremento de la fluctuación de la fuerza de trabajo.
- El trabajador, como regla, lo recibe o no, en muchos casos, sin que pueda actuar sobre el cumplimiento de los indicadores prefijados presentes en los sistemas de pago en CUP por los resultados generales.

#### Pago de la alimentación

Aunque según se ha informado este pago comprende un grupo reducido de entidades y su monto se considera como estipendio, realmente no es más que una forma metamorfoseada del salario, en especie.

## 9. Sistema salarial proyectado.

### a. La distribución en el socialismo

Desde los primeros años de la Revolución hemos venido utilizando, para caracterizar la distribución en el socialismo, la expresión hay que aplicar el principio de distribución socialista: de cada cual, según su capacidad; a cada cual según su trabajo,

Al estudiar las obras fundamentales de Marx, Engels y Lenin, particularmente la Crítica del Programa de Gotha, del primero, y El estado y la revolución, del último, en las que se trata profunda y extensamente la distribución en el socialismo, hemos podido constatar que dicha expresión tal y como se viene utilizando, no aparece reflejada en las mismas, además de ser errónea.

Lo que trata de exponer dicha expresión es la regla sobre la cual debe distribuirse el fondo individual de consumo —salario. La distribución de los valores creados es un concepto más amplio que no puede encerrarse en la expresión “principio de distribución”. Todo no se distribuye en función del trabajo aportado individualmente.

Marx señala en la Crítica del Programa de Gotha que de todo el producto social creado hay que deducir:

*Primero:* una parte para reponer los medios de producción consumidos.

*Segundo:* una parte suplementaria para ampliar la producción.

*Tercero:* el fondo de reserva o de seguro contra accidentes, trastornos debidos a calamidades, etc.

Más adelante continúa:

Queda la parte restante del producto global destinada a servir de medios de consumo.

Pero, antes de que esta parte llegue al reparto individual, de ella hay que deducir todavía:

*Primero:* los gastos generales de administración, no concernientes a la producción [...]

*Segundo:* la parte que se destine a la satisfacción colectiva de las necesidades, tales como escuelas, instituciones sanitarias, etc. [...]

*Tercero:* los fondos de sostenimiento de las personas no capacitadas para el trabajo, etc. [...]

Sólo después de esto podemos proceder a la “distribución”, es decir, a lo único que, bajo la influencia de Lassalle y con una concepción estrecha, tiene presente el programa, es decir, a la parte de los medios de consumo que se reparte entre los productores individuales de la colectividad.<sup>30</sup>

---

<sup>30</sup> Carlos Marx, *Crítica del Programa de Gotha*, C. Marx, F. Engels, Obras Escogidas en tres tomos, Editorial Progreso, Moscú, 1974, t. III, p. 13

El pago de acuerdo con el trabajo rendido no surge de las relaciones socialistas de producción, es un principio de derecho burgués. A este respecto Marx señala que,

[...] la misma cuota de trabajo que ha dado a la sociedad bajo una forma la recibe de esta bajo otra forma distinta.

Aquí reina, evidentemente, el mismo principio que regula el intercambio de mercancías por cuanto este es intercambio de equivalentes [...] se cambia una cantidad de trabajo, bajo una forma, por otra cantidad igual de trabajo, bajo otra forma distinta.

Por eso, el *derecho igual* sigue siendo aquí, en principio *el derecho burgués* aunque ahora el principio y la práctica ya no se tiran de los pelos [...] <sup>31</sup>

En El estado y la revolución, Lenin señala:

Así, pues, en la primera fase de la sociedad comunista (a la que suele darse el nombre de socialismo) el derecho burgués no se suprime completamente, sino solo en parte, solo en la medida de la transformación económica ya alcanzada, es decir, solo en lo que se refiere a los medios de producción. El “derecho burgués” reconoce la propiedad privada de los individuos sobre los medios de producción. El socialismo los convierte en propiedad común. En este sentido —y solo en este sentido— desaparece el “derecho burgués”.

Sin embargo, este derecho persiste en otro de sus aspectos: persiste como regulador de la distribución de los productos y de la distribución del trabajo entre los miembros de la sociedad. <sup>32</sup>

En la mencionada expresión se plantea que cada cual aporte según su capacidad, aquí evidentemente existe una extrapolación del principio “de cada cual según su capacidad, a cada cual según sus necesidades”.

El desarrollo de las fuerzas productivas y del hombre en todos sus aspectos en la etapa socialista es insuficiente para alcanzar que la generalidad de los ciudadanos aptos para el trabajo aporten acorde con sus capacidades.

Lenin en su obra El estado y la revolución al referirse a los defectos que presenta el pago por el trabajo señala:

Pero un defecto inevitable en la primera fase del comunismo, pues sin caer en el utopismo, no se puede pensar que, al derrocar el capitalismo, los hombres aprenderán a trabajar inmediatamente para la sociedad *sin sujetarse a ninguna norma de derecho*; además, la abolición del capitalismo *no sienta de repente* las premisas económicas para este cambio.

---

<sup>31</sup> Ob. Cit., p. 14

<sup>32</sup> V. I. Lenin, *El estado y la revolución*, agosto-septiembre, 1917, Editora Política, La Habana, 1963.

Otras normas, fuera del *derecho burgués*, no existen.<sup>33</sup>

La expresión “de cada cual según su capacidad” Marx la expone al establecer las condiciones que deben imperar en la fase superior de la sociedad comunista y señala:

Cuando haya desaparecido la subordinación esclavizadora de los individuos a la división del trabajo, y con ella, la oposición entre el trabajo intelectual y el trabajo manual; cuando el trabajo no sea solamente un medio de vida, sino la primera necesidad vital; cuando, con el desarrollo de los individuos en todos sus aspectos, crezcan también las fuerzas productivas y corran a chorro lleno los manantiales de la riqueza colectiva, solo entonces podrá rebasarse totalmente el estrecho horizonte del derecho burgués, y la sociedad podrá escribir en su bandera: “De cada cual, según sus capacidades; a cada cual, según sus necesidades”.<sup>34</sup>

De todo lo expuesto anteriormente se puede colegir:

- a) En los estudios bibliográficos realizados, encontramos que los clásicos del marxismo-leninismo no utilizaron nunca la expresión señalada.
- b) El pago según el trabajo no es un principio socialista, sino burgués que no hay otra alternativa que aplicarlo en la etapa socialista.
- c) La distribución es un concepto más amplio que el pago del trabajo. En la sociedad socialista también se distribuye a través de los fondos sociales de consumo: salud pública, educación, cultura, etc.
- d) Aportar de acuerdo con la capacidad como fenómeno general solo es posible en la fase superior del comunismo. En la etapa actual, el desarrollo de las fuerzas productivas y del propio hombre en todos sus aspectos, hace que este objetivo no pueda materializarse en la generalidad de los casos.

Queda claro que la cantidad de trabajo rendido (calidad y cantidad) es el principio para la distribución del fondo de consumo individual (salario). Para materializar tal principio son condiciones sine quanon:

- a) Que el nivel de los salarios se corresponda con el costo de la vida.
- b) Que el sistema salarial refleje lo más fielmente posible el pago por la calidad y cantidad de trabajo aportado individualmente.
- c) Que existan condiciones técnico-organizativas, de personal, disciplina y control que permitan aplicar el sistema.

Condiciones que en su conjunto no han estado presentes en nuestro proceso de construcción del socialismo

---

<sup>33</sup> Carlos Marx, Ob. Cit.

<sup>34</sup> Carlos Marx, Ob. Cit. p. 15

Es evidente que en los últimos tiempos se ha estado identificando el denominado “sistema de pago por resultados” con el principio que rige la distribución del fondo de consumo individual en el socialismo. Se ha operado la trasmutación de este sistema de pago en el principio de distribución por el trabajo.

Es incuestionable la confusión existente cuando se expresan criterios tales como:

- “No se ha convocado a retroceder ni un milímetro en la aplicación del principio del pago por los resultados; del pago con arreglo a la cantidad y calidad de lo aportado... que gane más, quien aporte más a la sociedad”.
- “Aunque debe destacarse que las mayores fuentes de desigualdad no son las asociadas a una más amplia aplicación del principio de distribución según los resultados del trabajo...”
- “El pago por resultados constituye la forma fundamental de retribución del trabajo... Para las empresas en perfeccionamiento empresarial constituye la forma única de retribución del trabajo”.
- En las empresas en perfeccionamiento que han aplicado la escala y por tanto el pago por resultados “Se aplica a todos los trabajadores sin excepción, el principio socialista, de cada cual, según capacidad, a cada cual, según su trabajo”.

De los criterios expuestos anteriormente surgen innumerables interrogantes, entre las cuales podemos señalar las siguientes:

¿Es un principio el pago por los resultados?

¿Existen dos principios: el del pago por los resultados y el pago según el trabajo?

¿El pago con arreglo a la cantidad y calidad de lo aportado se refiere al aporte laboral o a los resultados de ese aporte?

Cuando se habla de aporte a la sociedad, ¿cuál es el concepto de aporte?

¿El aplicar el denominado sistema de pago por resultados hace que sin excepción todos los trabajadores reciban su pago de acuerdo con su trabajo?

Otras cuestiones pudieran preguntarse, sin embargo, creo que es importante estudiar las consideraciones que sobre la distribución del fondo de consumo individual hacen Carlos Marx y Vladimir I. Lenin, expuestas anteriormente.

En correspondencia con todo lo señalado podemos llegar a las siguientes conclusiones:

Primera: el denominado “sistema de pago por resultados” no es un principio, además que niega el concepto marxista de la medida del trabajo.

Segunda: el principio no es pagar por los resultados, sino por la calidad y cantidad de trabajo aportado.

Tercera: la aplicación de un sistema de pago por sí solo no garantiza el principio de distribución por el trabajo.

Cuarta: los sistemas de pago deben adecuarse a las características de la producción y los servicios.

Quinta: ha faltado una correspondencia entre los términos utilizados y el concepto de pago por el trabajo. Según el diccionario de la Real Academia de la Lengua Española, *resultado* es el efecto y consecuencia de un hecho; si este hecho es el trabajo o uso de la fuerza de trabajo, el resultado será muy heterogéneo y en modo alguno este concepto se corresponde con que a igual cantidad de trabajo, igual remuneración. Esto puede creerse baladí, sin embargo, hace más de dos milenios, cuenta la historia, que cuando le preguntaron a Confucio qué haría si gobernase un país, respondió que su primer decreto sería fijar el lenguaje.

Muchos años después, nuestro inolvidable comandante Ernesto Che Guevara planteaba frente a los defensores del Cálculo Económico que argumentaban que las nuevas denominaciones introducidas por él tenían un carácter formal y no de contenido, que las palabras iban operando en la mente de la gente hasta convertirse en categorías *per se*, que por un problema de *higiene mental* el lenguaje era importante para él. Muchos psicólogos señalan el efecto de las palabras sobre el pensar y el actuar.

Esta cuestión no es un problema formal, semántico, ni de redacción. Es un problema raigal y de suma trascendencia utilizar adecuadamente las palabras y consecuentemente los conceptos que ellas encierran no solo por el efecto que producen en el pensamiento del ser humano, sino para poder entendernos ya que de lo contrario podemos estar utilizando un término en una conversación y cada uno tener un concepto diferente de lo que se habla. Nada, que estamos en presencia de una torre de babel.

Sexta: exceptuando el destajo, el llamado sistema de pago por resultados en definitiva no es más que un sistema de pago a tiempo con primas por el cumplimiento y sobrecumplimiento de indicadores globales de un área, taller, empresa, etcétera, con penalizaciones por incumplimiento de dichos indicadores, cuando se aplica el perfeccionamiento empresarial.

## **b. Calidad y cantidad del trabajo.**

La calidad del trabajo está integrada por dos aspectos:

- Complejidad del trabajo.
- Factores extracalificatorios

La complejidad del trabajo, la cual incluye la responsabilidad, está determinada por el tiempo socialmente necesario para adquirir los conocimientos teóricos, prácticos y habilidades para ejecutar un determinado trabajo de forma eficaz y eficiente.

La complejidad del trabajo está determinada por un grupo de factores objetivos entre los cuales pueden citarse:

- Complejidad de los instrumentos y demás medios de trabajo.
- Grado de participación del trabajador en las transformaciones del objeto de trabajo.
- Tecnología empleada.
- Nivel de organización del trabajo, la producción y la dirección.
- Grado de autonomía.
- Responsabilidad.
- Variables de solución que impone el contenido de trabajo, creatividad, iniciativa e ingeniosidad demandada por este.
- Nivel de reglamentación de las funciones.
- Riqueza del contenido

El mayor o menor nivel de calificación del trabajador no determina variaciones en la complejidad del trabajo. Así por ejemplo, un tractor operado por un ingeniero, no cambia su complejidad, ni hace más eficaz y eficiente la labor, esto último va a depender de la destreza y habilidad del individuo, no de sus conocimientos. Un médico como dependiente en un restaurante no hace más compleja la ocupación, la eficacia y eficiencia en su realización dependerá de su educación formal y la empatía del individuo, pero nunca de sus conocimientos superiores.

Cada nivel de complejidad demanda un determinado grado de conocimientos y experiencias concretas.

Los factores extracalificatorios son aquellos que no requieren más conocimientos para su ejecución, pero que en el desempeño del trabajo se produce un mayor gasto de energías físicas y/o mentales en su realización, por ejemplo: esfuerzo físico, temperatura, ruido, rotación de turnos, nocturnidad, albergamiento, etc.

Los elementos mediante los cuales se instrumenta el pago por la calidad en el sistema salarial son:

- La escala de complejidad
- Los calificadores
- La escala de factores extracalificatorios
- Los listados de puestos con factores extracalificatorios.
- Las tarifas.

La cantidad de trabajo esta dado por el número de veces que el trabajador realiza una actividad de calidad determinada. La cantidad de trabajo puede medirse a través de dos formas de pago: tiempo o rendimiento. Cada una de estas formas de pago tiene diversos sistemas.

### **c. Escala de complejidad**

Para ser consecuentes con el principio de pago por el trabajo, la escala de complejidad debe ser única para todos los sectores, ramas y ocupaciones del país.

Tres elementos caracterizan la escala:

- El diapasón o relación entre el coeficiente del último grupo y el primero.
- El número de grupos (grados de complejidad).
- Los coeficientes (expresión cuantitativa de la complejidad de cada grupo de la escala).

La proyección de la escala se basa en la evaluación objetiva de un grupo de elementos entre los cuales podemos citar:

- La evaluación de las escalas aplicadas y particularmente la distribución de las ocupaciones y trabajadores por grupos de estas.
- Los cambios ocurridos en las complejidades del trabajo como consecuencia de los avances científico-técnicos, la organización, etc.
- Las modificaciones del diapasón como consecuencia de la aparición de ocupaciones más complejas y, por tanto, cambiar la relación entre trabajo simple y complejo.

El diapasón de la escala no debe establecerse arbitrariamente sino a partir de la relación entre el tiempo socialmente necesario para ejecutar los trabajos más complejos y los simples evitando toda tendencia al igualitarismo.

Como tendencia, la complejidad del trabajo sigue una función exponencial, por lo que la escala, en lo fundamental, debe ser progresiva con incremento entre los grupos que reflejan dicha tendencia y por tanto, los trabajadores se sientan estimulados a realizar actividades más complejas y de mayor responsabilidad.

Al comparar los aspectos anteriores con la realidad actual, podemos señalar:

#### **a) No existe una escala única**

Producto del bajo nivel de los salarios y su no solución integral, en los últimos años, se incrementaron los salarios de manera coyuntural y sin una adecuada fundamentación técnica, en diversos sectores, se aplicaron escalas en la educación y la salud, se diferenciaron los salarios en las empresas en perfeccionamiento así como se aplicó la denominada "escala única", lo que ha determinado que trabajos de igual complejidad reciban salarios diferentes y que en la realidad no exista escala única violentándose el



precepto de “trabajo igual salario igual”. Tal situación provoca inconformidad en los trabajadores, incomprensión de la política salarial y fluctuación, entre otros.

b) En la práctica, la escala “única” implantada en 2005 no tiene una debida fundamentación técnica ni ha sido validada, no reflejando los grados de complejidad existentes. Se caracteriza por:

- Reducción del diapasón con la consiguiente nivelación salarial sin que lo determinen los cambios en la complejidad del trabajo.
- Crecimiento arbitrario entre grupos.
- No concordancia en la situación en la escala de los cargos de las diferentes categorías ocupacionales.

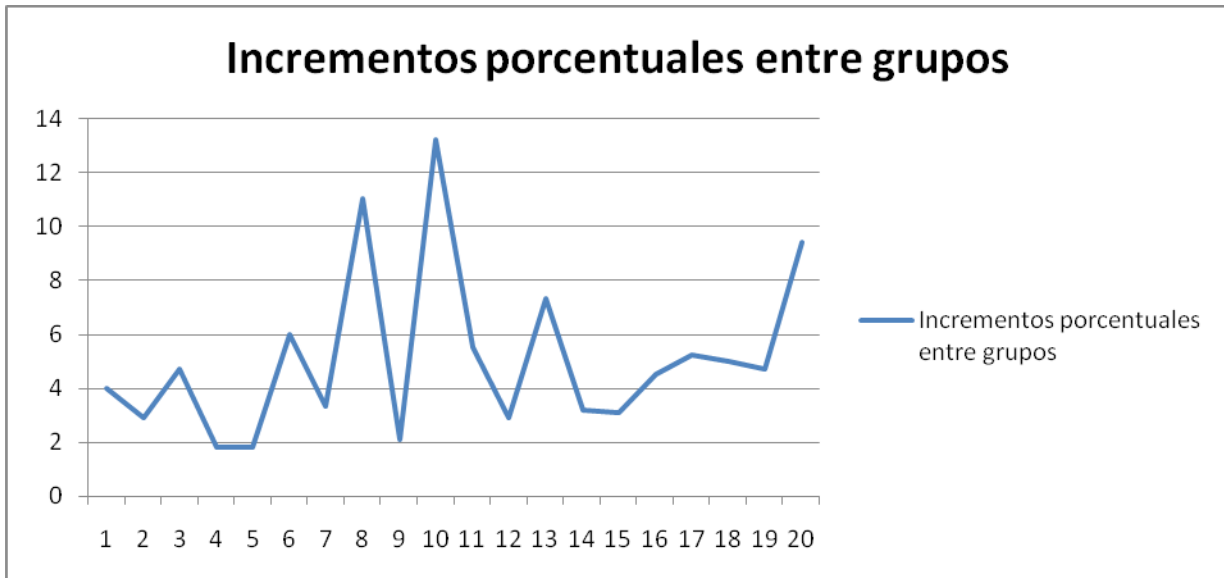
Es totalmente lógico y necesario evitar las desproporciones infundadas entre los bajos y altos ingresos de la población, lo cual, en modo alguno, debe significar reducir arbitrariamente los grados de complejidad que objetivamente existen entre las distintas ocupaciones.

#### c) características de las escalas implantadas

Fecha de implantación	Numero de grupos	Diapasón	Grupos por categoría ocupacional					Incremento medio	Cargo máximo.
			O	A	T	S	D		
1963	23	1: 9,65	10	8	12	8	17	11,12%	Ministro
1980	23	1 : 5,49	9	8	11	8	18	11,05%	Ministro
1998(perf)	18	1: 5,38	8	7	7	7	15	11,95%	Director Unión
2005	22	1: 2.89	7	5	9	6	19	5,13%	Ministro

Nota: En las tres reformas que han existido (1963,1980 y 2005) en las escalas no han estado incluidos el personal docente, ni de salud tanto la categoría de técnicos como la de dirigentes.

d) Incrementos porcentuales entre grupos de la escala actual (2005).



e) Escala Proyectada.

Total de grupos de complejidad: 23

Diapasón: 1: 9.1

Incremento medio: 10,5%

Cargo máximo: Director General de Instituto de Investigaciones y Director General de Grupo o Unión Empresarial de Categoría I

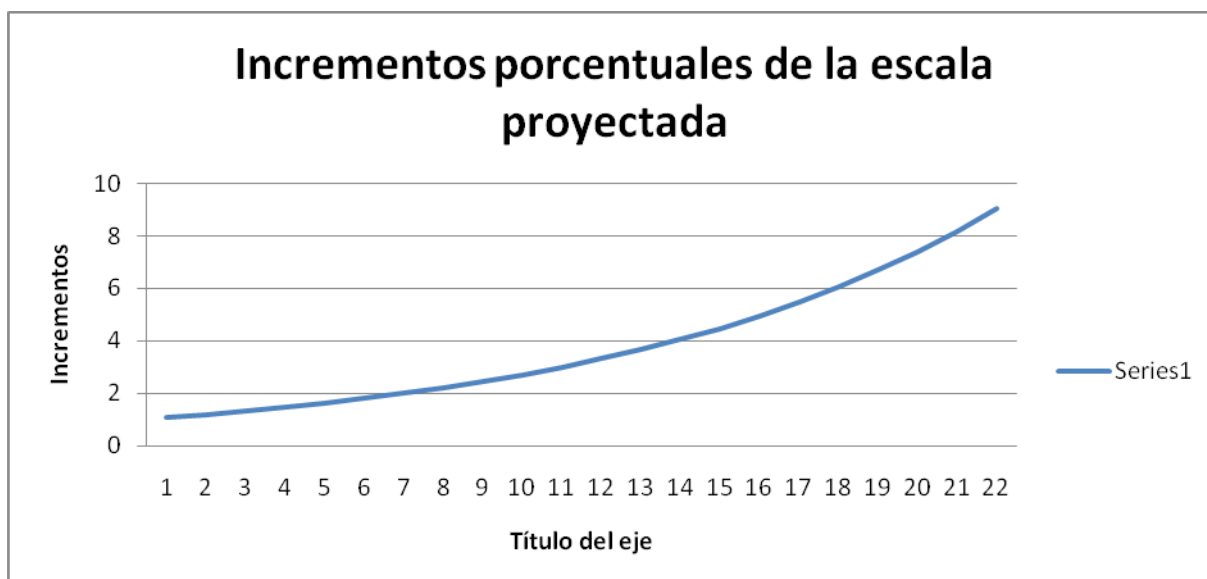
Obreros: 9 grupos (del I al IX)

Servicio: 7 grupos (del I al VII)

Administrativos: 6 grupos (del II al VII)

Técnicos: 15 grupos (del IV al XVIII)

Dirigentes: 20 Grupos (del IV al XXIII), incluye jefes de brigada.



#### f) validación de la escala

Esta debe producirse en dos momentos

Primero: en la etapa de elaboración de los calificadores, los requisitos básicos para los cargos de dirección y la categorización de las entidades.

Segundo: en un proceso de prueba del sistema en su conjunto en entidades seleccionadas.

#### d. Calificadores

##### Generalidades.

Los calificadores son el complemento de la escala de complejidad conjuntamente con la categorización de las entidades. Se elaboran para los obreros, trabajadores administrativos, trabajadores de servicio y técnicos. Para los dirigentes se categoriza la entidad, aunque es conveniente que cada una de ellas elabore las funciones y facultades para cada cargo de dirección.

En la actualidad se ha cambiado la denominación de obrero por operario lo cual consideramos inadecuado ya que esta denominación se usó en Cuba para designar a los obreros calificados básicamente en la industria y la construcción, no en el resto de los sectores como el transporte, la agricultura, etc. y por otra parte, toda la literatura en español usa el término obrero. ¿Cuál es la razón del cambio?

Las categorías ocupacionales responden a la naturaleza del trabajo y no al nivel de calificación exigido por el cargo, de ahí que un jefe de brigada debe considerarse dirigente, una secretaria administrativa, un operador de planta obrero, etc.

Partiendo de este criterio, sería conveniente la creación de tres nuevas categorías ocupacionales: artistas, escritores y periodistas.

Los calificadores deben ser comunes o propios. Comunes, los cuales recopilan los puestos de trabajo u ocupaciones existentes en más de una rama de la economía. Propios cuando los puestos de trabajo son exclusivos de la rama.

Los calificadores definen para cada puesto u ocupación:

- La denominación.
- El contenido de trabajo (con ejemplos concretos).
- Requisitos para ocuparlos.
- Grupo que le corresponde en la escala de complejidad.

La denominación debe expresar lo más claro y preciso posible en qué consiste la ocupación.

El contenido de trabajo debe reflejar la división del trabajo existente en cada momento, lo cual define el mayor o menor perfil del contenido de trabajo.

Hay que tener presente que el desarrollo del conocimiento humano es tan vasto que, como tendencia, las ocupaciones marchan hacia la especialización.

Cuando existan familias de cargos, es necesario dejar bien claro en los contenidos y ejemplos de trabajo, las diferencias existentes entre los distintos grados de complejidad.

Los requisitos del cargo u ocupación deben ser específicos, concretos, corresponderse con el contenido y los ejemplos de trabajo a ejecutar y deben estar en función de poder realizar eficaz y eficientemente el contenido de trabajo. Estos son:

- Conocimientos teóricos específicos,
- Habilidades manuales o mentales,
- Experiencia,
- Características somatotípicas,
- Título de una profesión determinada en las ocupaciones que lo requieran,
- Cursos referidos al contenido de trabajo, etc.

En los calificadores actuales se ha llegado al paroxismo del absurdo situando como requisitos del cargo el nivel de educación general, ser graduado como técnico de nivel medio o universitario. ¿Qué capacidad confiere el nivel de instrucción general para ocupar un cargo? ¿El ser graduado de nivel medio o universitario confiere al individuo los conocimientos para ocupar cualquier cargo? ¿Desde cuándo el nivel de escolaridad confiere a una persona los conocimientos para realizar, por ejemplo, el trabajo de albañil?

En cuanto a la determinación del grupo de complejidad de una ocupación, hay que señalar que el desarrollo de la ciencia del trabajo no ha logrado hasta el presente contar

con una metodología analítica de puntos para medir la complejidad por lo que esta solo puede ser determinada de manera aproximada estudiando, entre otros, los aspectos siguientes:

- Tiempo socialmente necesario para su ejecución.
- Valoración social histórica.
- Comparación de los factores básicos determinantes de la complejidad.
- Similitud de las ocupaciones.
- Nivel de fluctuación de la ocupación

En la reforma del año 2005 apareció, sorpresivamente, una metodología para evaluar la complejidad. Un “milagro” de la ciencia del trabajo a cuyos autores se les pudiera conceder el Premio Nobel. Nada, tuvieron “éxito” la superficialidad y la ignorancia junto al oportunismo

En la determinación de la complejidad de los cargos dirigentes, se exige una revisión integral que asegure, entre otros aspectos:

- Una concepción técnicamente fundamentada de la conformación de las estructuras. Estas responden por lo general al criterio y los intereses que tenga el jefe máximo de la entidad en cada momento. Cambio de jefe, cambio de estructura.
- Definición de funciones, facultades, responsabilidades y requisitos para cada cargo.
- Número de categorías de las entidades de forma objetiva y que las metodologías para categorizar midan adecuadamente la complejidad y la responsabilidad.
- Elaborar métodos para que el salario de los cargos dirigentes en las empresas no sea arbitrariamente fijado por el director.

En la revisión efectuada en el año 2005 se ha utilizado una nueva concepción “calificadores de amplio perfil” a lo cual cabe preguntarse: ¿Qué elementos lo caracterizan? ¿Qué objetivos pretende? ¿Se corresponden con el pago por la calidad?

Esta nueva concepción unida a la metodología de evaluación del trabajo sin validación alguna y a la premura de su ejecución, ha traído múltiples anomalías en la elaboración de los calificadores como hemos señalados anteriormente:

Al analizar las disposiciones para aplicar los nuevos calificadores, podemos llegar a la conclusión de que mi derecho a estudiar se ha convertido en una obligación. Obligado a comprometerme a alcanzar un determinado nivel escolar so pena de que por causas injustificadas no lo cumplo, se analiza mi idoneidad. ¿Cuáles son las causas

injustificadas? Se paga por lo que se hace, no por la instrucción que se posea. ¿Es correcto obligar al trabajador a estudiar por ley?

Adicionalmente, hay que preguntarse qué pasará con la incorporación y promoción de las decenas de miles de ciudadanos con sexto o menos grados de instrucción, y los aproximadamente 400 mil con 7mo. y 8vo. grados, todos mayores de 15 años. ¿Acaso no estamos condenando a todos los que no hayan alcanzado la enseñanza secundaria básica a ocupar, fundamentalmente, puestos de trabajo de los grupos I y II? Todos estamos de acuerdo en lograr una cultura general e integral en nuestro pueblo, pero ¿debemos utilizar esta vía? Hay que repensar esta cuestión por su gran trascendencia económica, política y social.

Por otra parte, las insuficiencias de los calificadores de técnicos, particularmente el común, unido a que las plantillas no responden a estudios de organización del trabajo, sino que en la generalidad de los casos son confeccionados con el “dedo”, ha hecho que en una gran cantidad de casos sean, en lo fundamental, en atención al nivel escolar más que al trabajo a realizar.

### **De la revisión de los calificadores.**

La correcta elaboración de los calificadores es un aspecto de relevante significación pues de su calidad depende el salario básico del trabajador en correspondencia con la complejidad y responsabilidad con el trabajo que realiza.

La revisión de los calificadores presupone los siguientes pasos:

Primero: reorganizar los calificadores vigentes en correspondencia con la real categoría ocupacional, dividiendo estos en comunes, y propios de cada rama de la economía según el clasificador vigente en nuestro país.

Segundo: creación de las comisiones para la revisión de los calificadores integrada por personal de alta calificación de los organismos, uniones, empresas, universidades, politécnicos, centros de investigación, trabajadores de reconocido prestigio y calificación y los sindicatos. Estas estarían estructuradas:

- Comisiones para la revisiones de los calificadores comunes de obreros, trabajadores de servicio y técnicos
- Comisión para la elaboración del calificador único de trabajadores administrativos
- Comisiones por cada rama de la economía y por cada categoría ocupacional(obreros, trabajadores de servicio y técnico)

Tercero: a cada una de las comisiones se le dará un seminario donde se les instruya sobre todos los principios que deben tener presente en la revisión de los calificadores y en la evaluación del trabajo.

Cuarto: El trabajo de las comisiones se desarrollara en el siguiente orden:

- Revisión de los contenidos de trabajo
- Denominación de la ocupación
- Requisitos para ejercer el cargo
- Evaluación del trabajo

Quinto: la evaluación del trabajo debe determinar si el número de grupos proyectados en la escala y la situación de las ocupaciones de cada categoría ocupacional y su número de grupos es el adecuado. Este proceso de validación juega un papel definitorio en todo el proceso de elaboración del sistema salarial.

Sexto: los miembros de las comisiones para la revisión de los calificadores no deben conocer los salarios que se proyectan para evitar que esto influya en sus evaluaciones así como que las comisiones ramales deben poseer antes de efectuar la evaluación de los puestos de trabajo o cargos de su rama como quedan los calificadores comunes a los efectos de que se puedan establecer las debida comparaciones.

### **De los requisitos de los cargos de dirección.**

Resulta necesario establecer para los diferentes cargos de dirección los requisitos básicos para ocuparlos con independencia de que cada entidad debe elaborar las funciones y facultades de estos cargos.

Los requisitos básicos pueden ser los siguientes:

- Dominio del proceso productivo o de servicios
- Especialidad afín con la labor a ejecutar
- Resultados obtenidos en cargos inferiores
- Experiencia de dirección
- Nivel de conocimiento de economía, contabilidad, y personal
- Nivel de conocimiento de las técnicas de dirección

### **De la categorización de las entidades.**

Para la ejecución de esta actividad se procederá a crear una comisión con personal de alta calificación y de alto nivel de dirección de los organismos y entidades superiores del estado las cuales analizarán las metodologías vigentes, procederán a su rectificación o ratificación y propondrán la categorización de todas las uniones o grupos empresariales, empresas y unidades presupuestadas del país.

### **e. Escala de condiciones extracalificadorias**

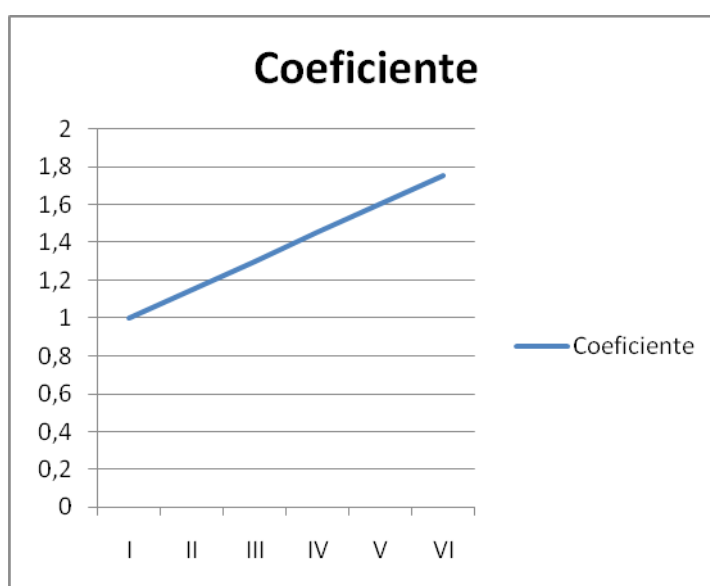
Esta escala tiene por objetivo valorar la calidad del trabajo, no desde el ángulo de su complejidad, sino de aquellos factores adversos que hacen que en el desempeño de sus funciones laborales el individuo tenga un mayor gasto de energías físicas y/o mentales.

Es necesario tener presente que en la misma medida en que aumente la calificación de los individuos, los trabajos con factores extracalificatorios son rechazados, de ahí la necesidad de establecer una adecuada correlación entre la complejidad y los factores extracalificatorios con vistas a garantizar la incorporación y la estabilidad de los trabajadores en esas actividades.

Teniendo en cuenta que los efectos de dichas condiciones afectan al individuo, independientemente de la complejidad del trabajo que realizan la escala debe proyectarse en función del primer grupo de la escala de forma tal que todos reciban la misma cuantía con independencia del grupo de complejidad que tengan en dicha escala.

Grupo    Coeficiente

I	1.0
II	1.15
III	1.30
IV	1.45
V	1.60
VI	1.75



#### f. Listado de factores extracalificatorios

Estos son el complemento de la escala de factores extracalificatorios y mediante ellos se definen los puestos, ocupaciones, actividades, etc., que corresponden a cada grupo.

Los factores básicos a considerar son los siguientes:

- Esfuerzo físico.
- Temperatura y humedad.
- Tensión nerviosa.
- Ruido y vibración
- Peligrosidad.



- Toxicidad.
- Suciedad.
- Pestilencia.
- Rotación de turnos.
- Nocturnidad.
- Albergamiento.
- Otros factores adversos

A tales efectos es necesario actualizar la metodología elaborada en el primer lustro de la década del 70 por el Instituto Nacional de Investigaciones Científicas del Trabajo para determinar el grupo de condiciones extracalificadoras que le puede corresponder a una ocupación actividad o área.

### **g. Tarifas**

Tarifa mínima (sueldo mínimo). Debe proporcionar al trabajador los recursos monetarios para satisfacer sus necesidades básicas de vida.

Las restantes tarifas, una vez definida la mínima, se obtienen multiplicándola por los coeficientes de las escalas de complejidad y extracalificadoras. En esta última se toma como base la tarifa del grupo I de complejidad ya que estos incrementos no dependen del grado de complejidad del trabajo.

Un aspecto a estudiar es la introducción del salario personal para aquellas personas que se destacan excepcionalmente en su aporte a la sociedad, los cuales se fijarían sin sujeción a las escalas vigentes.

Por otra parte, el Estado podrá establecer para aquellos sectores, ramas, centros de trabajo y hasta en ocupaciones determinadas, tarifas incrementadas atendiendo al interés e importancia de estas para el país.

Asimismo, podrán establecerse pagos por antigüedad donde la permanencia de los trabajadores sea muy necesaria, debiendo condicionarse este pago a una evaluación satisfactoria del desempeño.

Hay que tener presente que el pago por antigüedad en los trabajos reglamentados tiene muy poca incidencia en su realización, esta depende básicamente de la aptitud dada en cuanto a destreza y habilidad manual, no así en aquellas ocupaciones de alta riqueza de contenido, determinante de una mayor autonomía del trabajador, donde la mayor experiencia logra un incremento cualitativo y cuantitativo del aporte laboral. Ejemplo del primer caso lo podemos encontrar en los que laboran en las líneas de montaje; en el segundo podemos citar un mecánico de mantenimiento, un docente, un médico, etc.

Recomendamos que al momento de fijar las nuevas tarifas se tengan en cuenta los siguientes aspectos:

- El decrecimiento abrupto del salario real a partir de 1990 como consecuencia del incremento entre el 20- 30 veces de los precios. En este período el salario nominal crece en 2,42 veces
- El salario en pesos cubanos llevados a CUC determina que el salario mínimo de 225 pesos equivale a 9,37 CUC.

En encuesta realizada el 19 de agosto del 2012 en los mercados de la Zona de Tulipán, Nuevo Vedado, La Habana se convirtieron los precios existentes de diversos productos liberados a horas de trabajo en base al salario medio del 2011 (455 pesos) dando por resultado lo siguiente.

Producto	Unidad de medida	Tiempo de trabajo para su
Arroz	lb	2,09
Frijoles negro	lb	4,18
Frijoles colorados	lb	5,02
Flauta de pan	400g	4,18
Azúcar refino	lb	3,35
Azúcar crudo	lb	2,51
Aceite	L	24,01
Pollo	lb	9,62
Cerdo	lb	10,46
Chícharo	lb	1,46
Tomate natural	lb	2,09
Puré de tomate	Lata 425g	10,04
Vino seco	L	4,18
Vinagre	L	4,18
Huevo	U	0,63
leche	kg	57,74
Vita nova	latica	7,53
Leche condensada	latica	12,05
Pescado 1ra clase	kg	18
ají	lb	3,35
ajo	lb	8,37
cebolla	lb	8,37
calabaza	lb	0,42
Plátano macho	U	0,837
Malanga	lb	1,13
Papa	lb	0,418
Boniato	lb	0,33
Maíz	lb	1,67

limón	lb	2,09
aguacate	U	3,35
habichuela	mazo	2,09
col	U	4,18
pepino	lb	1,05
mango	U	2,09
Guayaba	lb	1,05
Melón	lb	0,79
Caramelo largo	U	0,418
Galletica dulce	paquete	8,368
Pastelito	U	0,83
Refresco de lata	U	4,18
Cerveza de lata	U	10,04
Botella de Ron	U	23,85
Cigarro	cajetilla	2,93
Tabaco	U	0,4118
Jabón de baño	U	2,09
Tubo de pasta	U	3,35
Champú	botella	10,04
Detergente liquido	Botella	10,46
Frazada de piso	U	8,37

El nivel de las tarifas actuales y la encuesta anteriormente expuesta requiere que meditemos en las palabras de José Martí cuando dijo *“El pobre, que tiene hambre, no tiene paciencia”*<sup>35</sup>

## **h. Sistemas de pago**

Constituyen el elemento del sistema salarial mediante el cual se mide la cantidad de trabajo rendido por un trabajador con una calidad determinada. Existen dos formas fundamentales de pago:

- A tiempo
- Por rendimiento o destajo

Cada forma de pago tiene distintos sistemas de pago.

Sistemas de pago a tiempo:

<sup>35</sup> José Martí, OC, Tomo XII, Pág. 145.

- Tarifa horaria
- Jornal
- Sueldo

Sistemas de pago a rendimiento:

- Destajo directo (calculado por tasas o en por ciento).
- Destajo indirecto
- Ajuste o acuerdo
- Destajo progresivo, etc.

En la aplicación de estos sistemas es de obligatorio cumplimiento:

- a) Normas de trabajo, consumo material y calidad fundamentadas técnicamente y con un control riguroso.
- b) Abastecimiento técnico-material suficiente para que el trabajador pueda desarrollar todas sus potencialidades.
- c) Adecuado nivel de organización del trabajo.
- d) Buen estado técnico de los equipos.
- e) Correcta organización del mantenimiento.

Es un grave error que distorsiona el principio de pago por el trabajo y por ende sus objetivos básicos, tratar de implementar un determinado sistema de pago como único o principal sin atender a los factores que condicionan la aplicación de uno u otro.

En un centro de trabajo pueden existir tantos sistemas de pago como resulten necesarios dada la naturaleza del trabajo, las condiciones técnico-organizativas y los intereses económico-sociales de la entidad.

Es a partir de 1994-95 que el MTSS introduce el sistema de pago denominado "estimulación salarial" el cual comprendía a todas las categorías ocupacionales dentro de una empresa. Este sistema de pago es ratificado por el Decreto Ley 187 y rebautizado como "sistema de pago por los resultados" por el Decreto 281 y la resolución 9-2008 del MTSS como forma única de retribución al trabajo.

En estos sistemas todos los que no cobran a destajo están sujetos al cumplimiento de los indicadores globales, generalmente, producción mercantil, ventas, ingresos, utilidades, etc. de la empresa u entidad subordinada (en la casi totalidad de los casos no se emplean indicadores de eficiencia).

Este sistema, **autóctono de un país** más que incrementar la productividad y demás indicadores de eficiencia ha sido, en la mayoría de los casos un medio para incrementar

el salario de los trabajadores, estableciendo indicadores de gran facilidad en su cumplimiento.

En los últimos años el crecimiento del salario medio, como regla y aun en las empresas en perfeccionamiento ha sido superior a los bajos incrementos de la productividad. Para que se tenga una real idea de lo que sucede, en ocasiones aparecen en la televisión obreros que dicen devengar mas de 2000 pesos de salario mensual, esto significa de acuerdo con la escala actual cumplir la norma o indicador establecido entre 8 y 10 veces (no estamos en contra que un obrero gane 2000 pesos al mes lo que si no es correcto que sea sobre la base de normas e indicadores inadecuados).

Estos aspectos unido a las deficiencias señaladas en el numeral IX inciso f invalidan este sistema, por lo que debe suprimirse al analizar los sistemas de pagos existentes en Cuba, al triunfo de la revolución tenemos:

A tiempo: 76,5% (técnicos, administrativos, servicios y dirigentes)

A destajo: 10,5% (fundamentalmente en el corte de la caña, producción de tabacos, confecciones, etc.)

A destajo y tiempo: 10,1% (obreros a destajo y el resto del personal a tiempo)

A tiempo con incentivos: 2,9% (algunas empresas norteamericanas)

Si este mismo análisis lo hacemos con el resto de los países del mundo podremos comprobar que en la actualidad el pago a tiempo, por hora en el caso de los obreros y a sueldo en el resto de las categorías ocupacionales es totalmente el predominante; el pago a destajo es usualmente empleado en las maquilas existentes en los países de los países subdesarrollados.

Considerando tanto nuestras experiencias como la existente en el resto de los países consideramos:

1. aplicar el pago por rendimiento en sus múltiples sistemas exclusivamente en los obreros.
2. por excepción se aplicarán pagos por rendimiento a los trabajadores de servicio concretamente en el comercio y la gastronomía.
3. como regla general los trabajadores administrativos, técnicos y dirigentes cobrarán a sueldo.

#### **i. Sistemas de primas**

Un aspecto complementario de los sistemas de pago son las primas. Estas pueden ser por el cumplimiento y/o sobrecumplimiento de determinados indicadores cualitativos o cuantitativos, o ambos, individuales o colectivos.

Los sistemas de primas tendrán como límite el 30% del salario básico (complejidad más factores extracalificatorios + coeficiente de interés económico social)

Los indicadores para la obtención de las primas estarán en relación con el contenido laboral del puesto y los trabajadores puedan realmente influir de forma directa en su cumplimiento.

Pueden utilizarse, entre otros, los siguientes indicadores:

- Ahorro de materias primas, combustible, electricidad.
- Sobrecumplimiento de los indicadores de calidad.
- Acortamiento de los plazos de ejecución, etc.

Los sistemas de primas se aplicarán exclusivamente a los obreros incluyendo a los jefes de brigadas.

## **10. Distribución de utilidades después de impuestos.**

Todas las empresas con las utilidades después de impuestos formaran tres fondos

- Fondo para el desarrollo de la ciencia y la técnica
- Fondo para actividades socio culturales.
- Fondo de estimulación material.

El fondo de estimulación material estará destinado a retribuir adicionalmente al sistema salarial a todos los trabajadores en correspondencia con los resultados económicos y sociales de la entidad.

El fondo de estimulación material en correspondencia con el grado de incidencia en los logros obtenidos por los trabajadores se dividirá en dos partes; el 60% para los trabajadores de mayor incidencia y el 40% para los restantes trabajadores.

La distribución individual se efectuará proporcionalmente al salario devengado por el trabajador y la evaluación anual de este.

El monto de la estimulación monetaria no podrá ser superior a tres salarios mensuales.

## **11. Dinámica del salario medio desde 1958 al 2011 en Cuba.**

- I. Según los estimados en 1958 el salario medio del país era de 75 pesos al mes, el cual se elevó en los años 59 y 60 a 100 y 107 pesos respectivamente, lo que está determinado fundamentalmente por los incrementos salariales que se producen en diversos sectores dadas las demandas contenidas durante muchos años por parte de los trabajadores, la visión un tanto economicista de algunos sindicatos y la posición de muchos patronos de crearles problemas a la revolución motivando una situación inflacionaria o por miedo a que fueran intervenidos. Independientemente de los aumentos salariales que centralmente el gobierno adoptó principalmente en la actividad azucarera.

- II. De 1961 a 1962 el salario asciende de 108 a 110 pesos mensuales, lo que prácticamente lo mantiene estático producto fundamentalmente de la congelación salarial que se establece en 1961, aunque esta no fue respetada de manera absoluta. Así tenemos que en 1962 se aplica en la minería una escala de 12 Grupos para los obreros y en el Ministerio de Industria se aplica una escala en la oficina central y las empresas consolidadas.

Durante el segundo semestre de 1961 y todo el año de 1962 se efectúan en coordinación con especialistas soviéticos cursos para formar normadores (se prepararon unos 10 mil) y durante este último año se proyecta todo el sistema salarial.

- III. De 1963 a 1965 se produce un ligero aumento del salario de 115 a 120 pesos mensuales, producto de la aplicación del nuevo sistema salarial a los obreros. En el primer semestre de 1963 se probó el sistema en 247 entidades del sector productivo no agrícola y en 36 granjas agropecuarias, pasándose en el segundo semestre de dicho año, una vez realizados los ajustes correspondientes a su generalización paulatina con la condicionante de que para aplicar las nuevas tarifas era requisito tener implantado un estudio de organización del trabajo. Este sistema tuvo como objetivo establecer el principio de a igual trabajo igual salario en todo el país tomándose como base el nivel medio de los salarios existentes por lo que no significó un aumento importante en el salario, por lo que más del 80 % de los trabajadores tuvieron plus. La política fue respetar el salario del trabajador y la diferencia entre lo que devengaba y las nuevas tarifas, se consideraba como un plus histórico; en caso de ascenso se incrementaba la tarifa de la escala y se reducía en la misma proporción el plus.
- IV. De 1966 a 1973 fue un periodo en que como tendencia general el salario medio prácticamente no tuvo crecimientos es mas existen años con decrecimientos(1969, 1970,1971 y 1972) aquí se conjugan dos factores, el mecanismo establecido de disminución del plus en la misma proporción en que se ascendía y los errores de idealismo cometidos en esta esfera tales como: la eliminación del sistema de pago a tiempo normado con primas en la industria, la eliminación del pago de horas extras, la fijación de salarios igualitarios para todo tipo de trabajo en algunas ramas, la eliminación del destajo en gran parte de la agricultura, el pago por hora en la construcción y el transporte, etc.

En 1973 se efectuó el XIII Congreso Obrero donde se rectifican estas medidas adoptándose entre los diferentes acuerdos, la de retornar a la vinculación del salario a las normas; esto fue posible ya que desde septiembre de 1970 se trabajó en la elaboración de normas elementales en los diferentes sectores y en la preparación de unos 10 mil normadores.

- V. De 1974 a 1979 el salario manifiesta un crecimiento en todos estos años. Lo es debido fundamentalmente a tres factores: la vinculación del salario a las normas, la disminución de los trabajadores con plus en años anteriores y la culminación de la implantación de las nuevas tarifas ya que la aplicación del nuevo sistema

salarial iniciado en 1963 se efectuó paulatinamente primero a los obreros y posteriormente al resto de las categorías ocupacionales lo que estuvo semiparalizado en los años 1966 a 1971.

- VI. De 1980 a 1986 el salario mantiene un crecimiento todos los años incrementándose de 148 pesos mensuales a 188 para un incremento del 27%. No obstante el XIII Congreso Obrero acordó elevar la tarifa salarial de forma paulatina y condicionada a que se aplicaran normas técnicas en el trabajo, en 1980 se decide la aplicación generalizada de las nuevas tarifas con las normas elementales que existían.

El 19 de abril de 1986 nuestro Comandante en Jefe al realizar un análisis sobre el sistema de dirección de la economía puso de manifiesto el alto sobrecumplimiento de las normas en muchos lugares (200 y 300%) lo irracional de algunos sistemas de primas y la necesidad de ir a una etapa de rectificación de todas las tendencias negativas que habían en aquel momento.

- VII. De 1987 a 1990 prácticamente el salario se mantiene estático, esto es producto a que en algunos lugares más que revisar las normas y los sistemas de primas, los eliminaron no existiendo una verdadera orientación con respecto a qué hacer en el campo laboral y particularmente en lo que respecta a la organización del trabajo y los salarios.
- VIII. De 1991 a 1994 el salario tiene una tendencia a decrecer esto está condicionado por los efectos del periodo especial en los primeros años de la década de los noventa, trayendo consigo el colapso de muchas producciones y servicios afectando el salario de los trabajadores.
- IX. De 1995 al 2005 el salario mantiene un incremento todos los años pasando de 196 pesos a 330 pesos, un 68% de crecimiento, el factor principal de este rápido ascenso está dado por la introducción de los sistemas de pago por "resultados". En los años finales de la década del 90 primó la orientación que con estos sistemas de pagos por si solo el trabajo se organizaba. A partir del año 1987 y sobre todo en la década del 90 existe un gran éxodo de organizadores del trabajo ya que este tema no está en la agenda de la política laboral como es debido, cuestión que aun en la actualidad se mantiene.

Tiene una incidencia notable en estos incrementos el sistema de ingresos menos gastos cuya aplicación, en muchos lugares, fue sin una contabilidad certificada, otro factor que influyó aunque en menor medida fue la aplicación del Perfeccionamiento Empresarial con una nueva escala cuya incidencia real fue a partir del año 2001. Desde comienzo del año 2000 se adoptan decisiones aisladas de aumentos salariales a distintas actividades del país las cuales no solamente influyeron en el crecimiento de los salarios sino en su anarquía.

- X. Del 2006 al 2011 fue un periodo donde se sigue manteniendo un incremento del salario medio todos los años en el que influyen como factores fundamentales la



aplicación de nuevos salarios, en noviembre del 2005, la mayor generalización de los sistemas de pagos por "resultados" y algunas decisiones de incrementos salariales por arriba de lo establecido en la nueva escala en diferentes sectores.

Serie.

Años	Salario medio	Años	Salario medio
1958	75	1990	189
1959	100	1991	185
1960	107	1992	182
1961	108	1993	182
1962	110	1994	186
1963	115	1995	196
1964	120	1996	203
1965	120	1997	206
1966	115	1998	209
1967	120	1999	221
1968	119	2000	234
1969	116	2001	252
1970	108	2002	262
1971	109	2003	273
1972	115	2004	283
1973	120	2005	330
1974	123	2006	287
1975	126	2007	408
1976	131	2008	415
1977	138	2009	429
1978	140	2010	448
1979	143	2011	455
1980	148		
1981	170		
1982	176		
1983	180		
1984	186		
1985	188		
1986	188		
1987	184		
1988	187		
1989	188		

No solamente el salario constituye el estímulo material, existen otras formas en que se puede estimular materialmente al individuo, tales como:

- Vacaciones pagas
- Reservaciones en centros de recreación,
- Entrega de viviendas,
- Entrega de automóviles,
- Entrega de artículos para el hogar.,
- Etc.

Todos estos estímulos materiales pueden ser entregados gratuitamente, a precios reducidos o a precios normales, en aquellos casos en que por las vías habituales no pueden ser adquiridos.

#### **IV. Estimulación moral.**

Todo ser humano junto a la satisfacción de sus necesidades materiales requiere que sean satisfechas aquellas de carácter espiritual.

Son fundamentales las siguientes.

1. el respeto a la dignidad plena del hombre
2. el ejercicio del criterio
3. la alabanza
4. la participación.
5. las condiciones de trabajo.
6. la justicia laboral
7. el clima laboral en el colectivo

##### **1. El respeto a la dignidad humana.**

El trato humano, respetuoso, sencillo y fraternal donde se respete la dignidad plena del individuo, entre los miembros del colectivo y a estos de los jefes constituye el principio cardinal de toda la estimulación moral.

En un colectivo de trabajo todos deben ser tratados como seres humanos independientemente de la jerarquía que se ostenté.

La empatía, la de amar al prójimo como así mismo deben ser principios inviolables.

##### **2. El ejercicio del criterio.**

El ejercicio del criterio ha de tener como base la eticidad y el respeto a la dignidad plena del prójimo, el cual a men de ser un derecho de todo ser humano, es una necesidad innata de este y un elemento indispensable en cada sociedad.

Uno de los problemas ancestrales de la humanidad, del cual ha dependido y depende en gran medida su avance lo es el respeto al ejercicio del criterio y a la diversidad de opiniones; derechos que siempre el poder, las clases dominantes, han pretendido conculcar a las fuerzas del progreso y del bienestar de la sociedad, tratando de mantener a las personas en la ignorancia y la oscuridad.

Sin batallas de ideas, sin contradicciones, no hay progreso.

Sobre tan trascendental problemática para la formulación de la estrategia a seguir en pos de construir y desarrollar nuestro modelo de socialismo, la primera conferencia del Partido Comunista de Cuba adopto, entre otros como Objetivos de Trabajo:

En la introducción:

“...debe estimularse un clima de máxima confianza y crearse las condiciones necesarias a todos los niveles para el más amplio y sincero intercambio de opiniones, tanto en el seno del Partido como en su relación con los trabajadores y el pueblo. Esto permitiría en un marco de respeto y compromiso, la expresión de ideas y conceptos diversos, de modo que las discrepancias se asuman como algo natural”.

En los objetivos:

“Propiciar en el Partido, la UJC, las organizaciones de masas y demás instituciones un adecuado ambiente de trabajo que facilite y promueva el respeto y la confianza como premisa para dialogar, debatir, criticar y asegurar un estilo cada vez más participativo y democrático en la toma de decisiones”.

“Fomentar el ejercicio de la crítica y la autocrítica en el lugar adecuado, en forma correcta y oportuna bajo el principio de que en el partido, todos tiene derecho a criticar y nadie esta exentó de ser criticado. Eliminar la práctica de aceptar autocríticas que en realidad son puras justificaciones; enfrentar y sancionar acciones de represalia contra los que critican. Las medidas disciplinarias deben responder al concepto expresado por el compañero Fidel de no ser tolerantes ni implacables”.

En las conclusiones de la Conferencia el Primer Secretario del Partido Raúl Castro subrayo:

“Es preciso acostumbrarnos todos a decirnos las verdades de frente mirándonos a los ojos, discrepar y discutir, discrepar incluso de lo que digan los jefes cuando consideramos que nos asiste la razón como es lógico, en el lugar adecuado, en el momento oportuno y de forma correcta, ósea, en las reuniones, no en los pasillos. Hay que estar dispuestos a buscarnos problemas defendiendo nuestras ideas y enfrentando con firmeza lo mal hecho”.

**Estos principios éticos nos obligan a no prestar más atención a las denuncias y planteamientos anónimos, fruto de las miserias humanas, la cobardía y la desconfianza en la revolución.**

El ejercicio responsable del criterio solamente es posible cuando se domina el tema en cuestión, se cuenta con la información necesaria y se piensa con cabeza propia, aspectos estos que no siempre están presentes en lo común de la gente, sobre todo en los problemas económicos donde al decir de Fidel Castro tenemos un analfabetismo. He aquí la primera batalla a dar para la consecución exitosa de los Objetivos planteados al respecto en la Conferencia del Partido y que el ejercicio del criterio sea útil socialmente. Es necesario tener siempre presente las palabras del Apóstol José Martí cuando dice "ser culto es el **único modo** de ser libre".

El lograr que las personas expresen lo que piensan en consejos reuniones, asambleas etc. Sobretudo delante del jefe o ante un proyecto del nivel superior, en lugar de comentar sus criterios con amigos o compañeros de trabajo es un proceso muy difícil que demorará muchos años. En este proceso de cambiar la manera de pensar y actuar juega un papel determinante los directivos. Durante años el plantear lo que se piensa a traído diversas consecuencias en primer lugar la adopción de represalias, a veces muy sutiles con el que discrepa lo cual provoca indudablemente posiciones oportunistas y de doble moral, el miedo a buscarse problemas, el pensar que en definitiva su opinión no va ser tomada en cuenta, que ya la decisión esta tomada que la reunión es puramente formal.

En otros casos la indiferencia frente a los problemas esta presente.

De ahí que no podemos concluir en modo alguno que los resultados de una reunión reflejen realmente la opinión de los participantes.

**Pero el ejercicio del criterio sería inútil si este no fuera tomado en consideración por la instancia correspondiente al momento de tomar decisiones, mataría esta importante y yo diría vía para el desarrollo; todos diríamos, opinar ¿para qué?**

A tales efectos la Conferencia establece:

**“Exigir y comprobar que en las instituciones y en el propio Partido se preste oportuna y debida atención a las quejas denuncias y otros asuntos planteados por la población y que las respuestas se brinden con el rigor y la celeridad requeridos”.**

El cumplimiento de tales objetivos es trascendente para la Revolución, en cual requerirá una lucha constante. Cambiar las costumbres y las mentalidades formadas durante siglos y disminuir el egoísmo innato de las personas no es tarea fácil.

Como dijo nuestro Apóstol José Martí **“Tengo fe en el mejoramiento humano y en la utilidad de la virtud...”**

### 3. La alabanza.

El hombre, como ser social, siempre ha requerido del reconocimiento de sus congéneres como fuente inspiradora y motivadora de sus acciones. Aún cuando en los últimos tiempos han existido avances en este sentido, todavía es inmenso el trabajo que nos queda por hacer.

En la actualidad, tenemos deficiencias en aspectos tales como la emulación socialista, al seleccionar a los destacados y los vanguardias. En la evaluación del desempeño de los trabajadores. En el reconocimiento diario de los éxitos que se alcanzan, deficiencias, entre otras, que se hacen más agudas en los cargos de dirección.

Mucho pudiéramos hablar de la importancia del estímulo para lograr una mayor producción y coadyuvar a la formación del hombre nuevo. Al analizar los factores que inciden en el comportamiento del hombre es importante tener presente las palabras de nuestro Apóstol José Martí cuando dijo:

*La generosidad congrega a los hombres, y la esperanza los aparta. El elogio oportuno fomenta el merito; y la falta de elogio oportuno lo desanima. Solo el corazón heroico puede prescindir de la aprobación humana; y la falta de aprobación mina al mismo corazón heroico. El velero de mejor maderamen cubre más millas cuando lleve el viento con las velas que cuando lo lleva contra las velas. Fue suave el yugo de Jesús, que junto a los hombres. La adulación es vil, y es necesaria la alabanza.*

*La alabanza justa regocija al hombre bueno, y molesta al envidioso; la alabanza injusta daña a quien la recibe: daña más a quien la hace.*<sup>36</sup>

### 4 .La participación.

La participación es una necesidad del ser humano para satisfacer sus necesidades y, a la vez, una necesidad del propio ser, es la vía mediante la cual el hombre puede ser reconocido por la sociedad. Sin participación colectiva no se pueden satisfacer las necesidades del hombre. Hoy todo es producto de la participación colectiva. El ser humano necesita participar.

Un aspecto que incide negativamente en la espiritualidad y en el estímulo para un trabajo mejor es la marginación del trabajador, el no contar con él para la toma de decisiones, ya que él es, en definitiva, quien las ejecuta.

---

<sup>36</sup> Jose Marti, OC, Tomo I, pp. 369-370.

Participar no es asistir, no es un acto de presencia, es contribuir, dentro del colectivo, con un trabajo eficaz y eficiente, desarrollar iniciativas y creatividad, aportar alternativas de solución y actuar con plena responsabilidad. Condición indispensable para la participación es el debido reconocimiento de la cuestión que se trate. Esto solamente se logra a través de un proceso de elevación del nivel educacional y cultural de los miembros de la sociedad y de una información veraz y a tiempo.

En los primeros tiempos de la existencia humana, la participación podía ser familiar; con el de cursar del tiempo y con el desarrollo de la división social del trabajo, esto ya no fue posible, la participación tenía que ampliarse a todos los integrantes de la sociedad.

En el socialismo, el cual se construye por los hombres conscientemente, es necesario potenciar al máximo la participación de todos los miembros de la sociedad. Si bien esto resulta necesario a nivel de toda la sociedad, lo es muy especialmente en el colectivo laboral, donde el hombre realiza su participación fundamental: trabajar. Un aspecto importante es la participación de los trabajadores en el proceso de toma de decisiones, la cual, a la vez de ser una necesidad objetiva, condicionada por el desarrollo de la sociedad, es un fuerte estímulo para los miembros de un colectivo —a todos nos place que cuenten con nosotros— máxime si somos propietarios colectivos de los medios de producción.

Es imposible que el trabajador se sienta dueño de los medios de producción y su fuerza de trabajo deje de ser una mercancía si realmente no participa en la toma de decisiones de su entidad, ¿como sentirse dueño si son otros los que disponen que hacer y como hacer?

La participación permite la acción del pensamiento colectivo, la iniciativa y creatividad, el comprometimiento de todos en los objetivos planteados, la elevación de la autoestima, la cooperación y ayuda mutuas y el desarrollo del sentido de pertenencia y de co-propietario.

Cuando las decisiones son tomadas sin una real y verdadera participación colectiva, se corre el riesgo de cometer errores, a veces graves, y además, producir el natural rechazo del colectivo y la no consecución de los objetivos antes señalados. Es oportuno subrayar que la participación colectiva no diluye la responsabilidad individual; cada jefe, a su nivel y dentro de las facultades que le son otorgadas, responde por las decisiones tomadas.

Dada la trascendencia de esta cuestión, creemos importante destacar aquellos factores que propician la participación de todos en el proceso de la toma de decisiones en la empresa, así como las vías fundamentales para lograrlo.

Factores que propician la participación

- a) crear por parte del director general y del equipo de dirección dada la importancia de la participación colectiva, de un clima que propicie la misma.
- b) fijar que decisiones no pueden ser adoptadas sin la aprobación real del colectivo de trabajadores entre las cuales deben estar:

- Directivos a designar
- Plan técnico económico
- Sistemas de pagos.
- Convenio colectivo
- Reglamento Disciplinario
- Estudios de organización del trabajo
- Plantilla.
- etc.

En general en todos aspectos fundamentales de la entidad.

- c) Rendir cuentas por lo menos una vez al año del director general y de los restantes miembros del Consejo de Dirección de su labor ante la asamblea general de trabajadores.
- d) Mantener una información clara y oportuna de los problemas que confronta la empresa y las decisiones que se han adoptado.
- e) descentralizar funciones y facultades a los distintos niveles de dirección
- f) Distribución de utilidades.
- g) aprobación por parte del colectivo de cualquier estímulo material o moral.
- h) Mantener un contacto permanente de los directivos con los trabajadores.

## **5. La condiciones de trabajo.**

El lograr las mejores condiciones de trabajo a todos los miembros del colectivo entraña reconocer su existencia y su papel relevante en el cumplimiento de los objetivos de la entidad.

Un centro de trabajo no son sus edificaciones e instalaciones solamente, es el hombre el factor determinante por lo cual toda la atención hacia el tiene la máxima prioridad.

Entre los aspectos que se pueden destacar en las condiciones de trabajo, entre otras están:

- el área de trabajo
- los equipos e instrumentos de trabajo
- la organización del trabajo
- la eliminación de factores de riesgo
- la eliminación de factores adversos (iluminación, temperatura, ruido, etc.)

- alimentación
- transportación
- el abastecimiento técnico material.
- etc, etc, etc.

## **6. Justicia laboral.**

Este aspecto contempla que los directivos de los centros de trabajo al momento de aplicar estímulos de carácter material, moral, o sanciones deben tener presentes que todos deben ser tratados en igualdad de condiciones, libres de afinidades, parentesco etc. solo el merito y los resultados deben estar presente.

## **7. El clima laboral en el colectivo.**

Este aspecto comprende tanto las relaciones con los jefes como con los compañeros de labor la cual debe caracterizarse por la honestidad, la sencillez, la colaboración y ayuda mutua y el respeto a la dignidad plena de cada uno.

# **Control.**

*“Tengo fe en el mejoramiento humano, en la vida futura,  
en la utilidad de la virtud (...)”  
José Martí.*

## **I. Introducción.**

Como actividad humana, el modelo de dirección de personal requiere de su control, el cual se hace particularmente relevante al ser el trabajo el fundamento de la vida y por tanto ostentar una connotación principal en lo económico político y social.

El control no debe ser represivo, bajo el signo del miedo y la prepotencia no se organiza la política laboral; su función principal es educativa y fuente de información para



perfeccionar el modelo, lo cual no impide que frente a graves violaciones de la disciplina, ilegalidades, corrupción o delitos se adopten las medidas que correspondan.

## **II. Algunas características de la situación actual.**

1. no se identifica el control como una herramienta más de trabajo con la que debe contar el director de la empresa y que le permita mejorar su eficacia y eficiencia.
2. el dominio de la legislación vigente es muy pobre en los directivos de las empresas.
3. En la mayoría de los casos, el director delega en un subordinado la implementación del sistema de control.
4. Se ve el sistema de control relacionado únicamente con las áreas de personal y economía.
5. El chequeo del sistema de control se realiza de forma mecánica y formal
6. La documentación del sistema de control generalmente permanece engavetada en espera de la próxima inspección o auditoría.
7. se brinda atención al control solamente cuando se anuncia una inspección y auditoría.
8. La participación de los trabajadores en el control prácticamente es inexistente.
9. Las guías de autocontrol son sumamente extensas, controlando fundamentalmente la documentación y no la gestión.
10. En muchos casos los inspectores y auditores no poseen la calificación adecuada y proceden de manera mecánica al análisis de la problemática existente.

## **II. Prerequisitos.**

Para efectuar un control eficaz y eficiente es necesario entre otras adoptar las medidas siguientes:

1. desburocratizar y sistematizar la legislación laboral vigente.
2. racionalizar los procedimientos, informes y estadísticas de esta materia.
3. seleccionar adecuadamente y preparar a los inspectores.
4. preparar a los técnicos y directivos de las entidades en el modelo de dirección empresarial.
5. eliminar las multas para los trabajadores del área de personal.
6. instruir adecuadamente a los trabajadores sobre los diferentes instrumentos de la política laboral.

### **III. Contenido del control.**

En la actualidad las inspecciones que se realizan a las denominadas áreas de “recursos humanos” se concentran en verificar si existe la documentación establecida por la legislación actual y si esta adolece de algunas deficiencias semánticas o de poca monta. La evaluación de los resultados y del contenido de la documentación e general brilla por su ausencia. La verificación de la tontería es lo más usual. Tal situación hay que cambiarla radicalmente. Un ejemplo insólito es la guía elaborada por el GEPE, donde cuando no se cumplían los requisitos del comité de experto se declaraba la invalidación total la inspección. ! Que gran problema !

El contenido de las inspecciones en esta área debe ir dirigido en lo fundamental al análisis económico de la utilización del personal sin que esto signifique dejar de comprobar el cumplimiento de la legislación vigente.

El inspector debe ser educador, mostrar las deficiencias, lograr que se elabore un plan para subsanarlas y sugerir las medidas que deben ser tomadas para solventar detectada.

### **IV. Indicadores.**

El corazón de la inspección debe estar dirigido al comportamiento con relación al plan y al real del año anterior de los siguientes indicadores:

Productividad: esta debe ser superior a la del periodo anterior al analizado y cumplir el plan, de no ser así debe de investigarse las causas que motivan la situación adversa.

Salario medio: este debe crecer con respecto al año anterior y mantenerse dentro de los límites del plan.

Relación salario medio productividad: El crecimiento de la productividad debe ser mayor que el crecimiento del salario medio. Esta correlación no puede ser positiva a base de la disminución del salario.

Fluctuación laboral: deben de analizarse las causas de la fluctuación laboral.

Cumplimiento del programa de capacitación: es imperioso que esto vaya dirigido en lo fundamental al dominio por parte de los trabajadores de los elementos básicos de la organización del trabajo y la disciplina tecnológica.

En adición a los aspectos anteriores es conveniente mediante las técnicas del muestreo grupal conocer el clima laboral imperante en la entidad, principalmente:

- Relaciones entre jefes y subordinados.
- Colaboración y ayuda mutua.
- Disciplina laboral.
- Información a los trabajadores
- Etc.

## **V. Participación de los trabajadores.**

El control de la política laboral no solamente debe llevarse a cabo por los organismos superiores de la entidad, esta debe ser ejercida también por parte del colectivo laboral; a tales efectos, entre otros, se pueden aplicar los siguientes mecanismos:

1. Redición anual de cuentas por parte de los jefes de las diferentes áreas ante el colectivo.
2. Información y discusión del comportamiento de los principales indicadores de trabajo y salario en las asambleas mensuales.
3. Creación de comisiones integradas por trabajadores de las diferentes áreas (directivos y subordinados) para verificar determinados aspectos de las regulaciones existentes.

## **Epílogo.**

En la clausura del VII período de sesiones de la Asamblea Nacional celebrado el primero de agosto del 2011 el Presidente, General de Ejército, Raúl Castro Ruz, señaló:

(...) nuestro peor enemigo no es el imperialismo ni mucho menos sus asalariados en suelo patrio, sino nuestros propios errores y que estos, si son analizados con profundidad y honestidad se transformaran en lecciones para no volver a incurrir en ellos.

Partiendo de lo anterior hemos considerado necesario exponer nuestros criterios sobre aquellos aspectos que de manera regular han afectado la política laboral durante el periodo revolucionario.

En el plano mas general se puede decir que no ha existido, ni existe una real conciencia de cómo proceder en la política laboral integralmente, de su **esencia principalmente económica**, de su relevante papel en el desarrollo económico- social y la formación de valores, situación que ha provocado una subvaloración de la importancia de la política laboral, manifestada en primer lugar, por los bajos niveles alcanzados en la productividad y consecuentemente, el despilfarro de la fuerza de trabajo.

Unido a lo antes señalado han estado presente ente otras, las regularidades siguientes:

1. inexistencia de un sistema teóricamente fundamentado, que responda a nuestra realidad enfocado en el presente y en el futuro, libre de burocratismo, balanceando las decisiones ha tomar centralmente y por la base, debidamente consensuadas, y sin prohibiciones absurdas
2. en la mayoría de los casos se designan directivos sin actitudes, conocimientos, ni experiencia para dirigir esta esfera a los diferentes niveles del Estado.
3. exceso de idealismo con respecto a la conciencia de los individuos a quien les toca construir el socialismo en un mundo globalizado y, consecuentemente, una política salarial errática.
4. en muchas ocasiones han primado decisiones voluntaristas subjetivas y coyunturales.
5. una política laboral cambiante, sin tener en cuenta las necesidades reales, dada por decisiones sin el concurso de la ciencia y sin fundamento en la realidad social. Puro voluntarismo.
6. Participación totalmente formal de los trabajadores en la formulación, instrumentación y decisión de la política laboral. Los sindicatos, como regla, no han jugado su papel de contraparte.
7. Burocratismo en los procedimientos, tramitación de documentos, estadística, informes, inspecciones, etc., unido al tutelaje de los organismos superiores a las empresas y unidades presupuestadas matando toda iniciativa.
8. Inconstante preparación de técnicos de nivel medio y superior en la especialidad lo cual ha provocado que no se cuente, en la inmensa mayoría de los casos, con especialistas debidamente formados, en esta esfera.
9. débil trabajo, casi nulo en cuanto a las investigaciones científicas, en el campo laboral. En nuestro país, prácticamente se investiga todo sin embargo, en la esfera del trabajo, fuente del desarrollo no existe tal atención.
10. la legislación laboral presenta, entre otros aspectos, las siguientes características:

- gran dispersión
- su redacción es poco clara, lo que da margen a diversas interpretaciones.
- conceptos equivocados desde el punto de vista teórico.
- legislación muy burocrática.
- en muchos casos no se respeta el orden jerárquico de los instrumentos jurídicos.
- centralizadora
- deja poco margen a la iniciativa de la base.

Desde nuestro punto de vista consideramos si queremos proyectar correctamente la política laboral es imprescindible el análisis **profundo y honesto** de las causas que han dado lugar a la situación actual, sobre la base, de la evaluación de todos los criterios y del consenso.

La obra que presentamos al lector es el criterio de tres expertos en temas laborales, nacidos en Cuba, en distintas épocas. Lázaro González nacido en la década del 40 del siglo pasado; Lazara P. García nacida en los primeros años del Triunfo de la Revolución y Yaisel R.

Pérez nacido a mediados de la década de los 80, con un solo objetivo hacer avanzar la Revolución.