

Calidad de vida laboral y formación de valores:
una estrategia imprescindible

Lázaro González Rodríguez
Dr. en Ciencias Económicas
Profesor Titular Adjunto, Universidad de La Habana

La historia del hombre se resume en la lucha por satisfacer sus necesidades materiales o espirituales ya sean individuales o sociales. Para ello, la calidad de vida laboral –entendida como el grado de satisfacción material y espiritual del hombre con el trabajo que realiza– constituye una condición básica y fundamental. En un mundo globalizado esa lucha se desarrolla a escala planetaria en el que la solidaridad y el internacionalismo entre los pobres y oprimidos juegan un papel decisivo por alcanzar un mundo mejor el cual solo es posible con una férrea unidad frente al imperialismo.

Ese mundo mejor, ese mundo posible y necesario, será incuestionablemente, el mundo del trabajo –fuente fundamental de la calidad de vida y elemento esencial de ella– con un hombre libre de toda enajenación laboral donde el empleo de su fuerza de trabajo se vaya convirtiendo paulatinamente en la primera necesidad vital al influjo, fundamentalmente, de la elevación de la calidad de vida laboral y la formación de valores en el trabajo.

La elevación sistemática de la calidad de vida laboral, piedra angular de la formación de altos valores en el trabajo junto a la educación económica y laboral, es una tarea estratégica si consideramos que el objetivo fundamental del socialismo es la elevación de la calidad de vida de la población con un hombre desarrollado en todos sus aspectos, un hombre nuevo, un hombre poseedor de los mas altos valores humanos, teniendo muy presente que sus expectativas en la actualidad difieren sustancialmente de las que tenía 50 años atrás

La primera condición para alcanzar una calidad de vida laboral superior y masiva es hacer coincidir las aspiraciones laborales del individuo con el puesto de trabajo, proceso largo y complejo, cuyo avance solo es posible en una sociedad que marche por los caminos de la construcción del socialismo. El logro masivo de tal objetivo requiere como aspectos clave:

- a) un sistema de enseñanza que garantice que cada persona pueda desplegar plenamente su inteligencia y capacidad;
- b) un desarrollo económico-social basado en la ciencia y la técnica que permita hacer coincidir capacidad del individuo, puesto de trabajo deseado e interés social;
- c) una distribución individual acorde a la calidad y cantidad del trabajo aportado.

La revolución educacional emprendida en Cuba durante los últimos años sienta bases sólidas para el desarrollo de las capacidades de cada individuo; por otra parte la liquidación del desempleo y el avance económico inician el camino para lograr que el trabajador pueda hacer uso de sus capacidades y conocimientos, aunque todavía el salario no se corresponde con el trabajo aportado.

La Revolución desarrolla una amplia y profunda lucha por elevar la calidad de vida y la formación de valores, sin embargo, no contamos con una adecuada concepción global de la política laboral del país, ni de las vías para su materialización que jerarquice adecuadamente la elevación de la calidad de vida laboral y la formación de valores en el trabajo atacando los errores y deficiencias existentes en sus causas y no en sus efectos. La acumulación de errores en la esfera laboral puede convertirse, por la ley de cambios cuantitativos en cualitativos, en un error estratégico que dañe los fundamentos del socialismo

El comportamiento de la productividad en los últimos años así como el ritmo de recuperación de los niveles de actividad del sector productivo particularmente en las ramas agropecuaria e industrial, así como ciertas muestras de descontento de los trabajadores con la

calidad de vida laboral, nos obliga a plantearnos un profundo reexamen de la política que hemos instrumentados en los últimos años en la esfera del trabajo. Me atrevo a afirmar que la misma no responde a las necesidades de la etapa actual de construcción del socialismo

La elevación de la producción, base del desarrollo social, de la calidad, productividad, etc., requiere de trabajadores calificados, disciplinados, motivados; con altos valores ético-morales, con conciencia de dueño, etc., todo lo cual es posible únicamente con una alta calidad de vida laboral. Mientras esta realidad no se comprenda a todos los niveles de dirección y se instrumenten las acciones necesarias, no será posible lograr los avances que todos deseamos en la producción, los servicios y en la formación de los valores ético-morales del socialismo. Existe una relación de causa-efecto entre calidad de vida laboral, resultados económico-sociales y valores ético-morales.

La atención al hombre, la formación de valores y la elevación de la calidad de vida han sido y son elementos esenciales del pensamiento y la acción del compañero Fidel Castro. No obstante, la atención de nuestros directivos sigue concentrándose en el control de la producción y los servicios, muy incipientemente en la eficiencia y casi nada en los factores integrantes de la calidad de vida laboral y la formación de valores en el trabajo.

La importancia del hombre en el proceso laboral y su condición de dueño no deja de ser para muchos una simple consigna, una frase vacua; hay que tener presente que la labor de dirección en cualquier entidad no es más que organizar, proyectar, controlar, motivar, etc., el trabajo del hombre, el cual no tendrá altos resultados sin una adecuada calidad de vida laboral en las condiciones de un país que marcha por los caminos del socialismo y donde el trabajo es un derecho de todos sin exclusión y está desterrada la disciplina del hambre.

El trabajo es la fuente de toda riqueza, afirman los especialistas en Economía Política. Lo es, en efecto, a la par que la naturaleza

es 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.¹

De ahí lo trascendente de eliminar la estrecha concepción de ver al hombre en el proceso laboral solamente como un elemento, como un recurso más, y mucho menos **al dueño como cliente** dirigiendo nuestro quehacer únicamente en el sentido de lograr que sea eficaz y eficiente en el empleo de su fuerza de trabajo, lo cual en modo alguno significa dejar de prestar atención a esta cuestión, por demás revelante para el triunfo del nuevo régimen social, teniendo presente los señalamientos V. I. Lenin cuando destacó a la productividad como factor decisivo.

En consecuencia, los llamados “sistemas de dirección o gestión de los recursos humanos” proyectados hasta el presente tienen un pecado original al dirigir sus objetivos básicamente a la optimización de lo que han denominado “recursos humanos” en lugar de considerar como propósito alcanzar 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, es la fuente esencial de la calidad de vida, pero a la vez un elemento relevante dentro de esta; **no hay calidad de vida sin calidad de vida laboral.**

Sobre el trabajo nuestro Apostol señaló:

El trabajo es dulcísimo consuelo, esta fuente de fuentes, esta fuentes de orígenes este cincel, pincel, creador, evocador, este amigo que una añade sonrío, avigora y cura,... El trabajo me place y añade: trabajar es lo verdadero, y decir sin miedo lo que se piensa: he ahí las dos raíces. ²

¹ Engels F. En Carlos Marx y Federico Engels. Obras Escogidas. T. 3, p. 66

²

Tal y como hemos expuesto, 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 convierte 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 es 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 calidad de vida es superior.
- Hay una mayor realización de la vida.
- Su eficacia y eficiencia son mayores.
- La disciplina es superior y consciente.
- La fluctuación laboral disminuye.
- Se eleva la autoestima.
- Es superior el sentido de pertenencia y de dueño de los bienes del país.
- Propicia un alto desarrollo de los valores ético-morales.
- Se aprecia y sustenta con mayor firmeza los ideales socialistas.
- Se dan importantes pasos en la conversión del trabajo en la primera necesidad vital del hombre.

Cuando el trabajador eleva su calificación demanda puestos de trabajo con mayor riqueza de contenido, cuyas características fundamentales son: contenido de elementos intelectuales, posibilidad de desarrollar iniciativas y creatividad, autonomía, variabilidad de situaciones, dificultad, etc. Todo lo cual hace que él ponga en máxima tensión sus capacidades, lo que comienza a ser posible, entre otras cuestiones, con el avance de la ciencia y la técnica y la organización del trabajo, la producción y la dirección.

Dentro de los grandes logros de la Revolución en la esfera social, podemos señalar el pleno empleo, la seguridad social y la

oportunidad real de que todo ciudadano pueda alcanzar los más altos niveles de instrucción situándonos, sin lugar a dudas, entre los países más avanzados. Sin embargo, aún no hemos logrado, en muchos casos, que los estudios realizados se correspondan con su capacidad y vocación, ni tampoco que la profesión estudiada concuerde siempre con el contenido de trabajo de la labor que realiza. Estas situaciones limitan el desarrollo de un alto nivel de calidad de vida laboral y por tanto su insatisfacción, reflejándose en su calidad de vida y consecuentemente en sus resultados laborales.

Hay que tener presente la contradicción que se opera entre el trabajador y el contenido de trabajo cuando este último no satisface sus expectativas de realización. Es evidente que el desarrollo técnico-profesional y cultural evoluciona en nuestra sociedad mucho más aceleradamente que el enriquecimiento del contenido de trabajo siendo esta una de las causas que imposibilita lograr, en la etapa socialista, que los miembros de la sociedad aporten de acuerdo con su capacidad de forma masiva.

“Ser culto es el único modo de ser libre”³, sentenció nuestro Apóstol José Martí. Es la única posibilidad de pensar con cabeza propia, descubrir las falacias del imperialismo, comprender la necesidad del triunfo del socialismo, del internacionalismo, de la solidaridad y la imposibilidad de una sociedad de consumo dada las condiciones existentes en el mundo actual. Pero a la vez, esta cultura superior nos plantea nuevas exigencias a la calidad de vida en general y especialmente a la calidad de vida laboral, lo cual requerirá de un desarrollo económico-social más acelerado y de una planificación de la formación profesional acorde con este.

Lo señalado anteriormente determinará que en los próximos años la inmensa mayoría de nuestros trabajadores tendrán, sin lugar a dudas, una instrucción media superior o universitaria deseable, pero nos impondrá un gran reto que tendremos que vencer: lograr puestos

³. Martí, J., Obra Citada, t. 8, p. 289.

de trabajo acordes con dichos niveles de calificación de forma tal que se satisfagan las aspiraciones de los graduados y consecuentemente se conforme la base sobre la cual se sustente la calidad de vida laboral.

Por otra parte, el aumento de la esperanza de vida y las bajas tasas de natalidad determinarán un cambio significativo en la estructura de edades de la población a favor de su envejecimiento, con el consiguiente incremento de trabajadores de alta calificación y experiencia en la edad de jubilación. Si aceptamos que el trabajo forma parte de la calidad de vida y que, como tendencia, se convertirá en la primera necesidad vital, la jubilación no será la fórmula a aplicar, máxime si tenemos presente la enorme experiencia y conocimiento acumulados en esos trabajadores.

La situación descrita nos plantea concepciones nuevas en todas las esferas de la vida social y particularmente en la política, laboral y de seguridad social, lo cual, necesariamente debe tener como soporte un acelerado desarrollo económico y especialmente de la productividad.

La correspondencia entre la capacidad del trabajador y el contenido de trabajo de la labor que realiza es condición necesaria pero no suficiente para la satisfactoria calidad de vida laboral. Existen otros factores relevantes, entre los cuales podemos citar:

- La eliminación de todo vestigio de discriminación en razón de raza, color, sexo, religión, opinión política, origen nacional o social, edad, orientación sexual o cualquier otra lesiva a la dignidad humana. Solo la capacidad, los conocimientos, los resultados en el trabajo y el mérito deben primar en toda decisión que se adopte.
- El respeto a la dignidad individual, lo cual presupone que los miembros del colectivo deben ser tratados como seres humanos con independencia del puesto que ocupen en la organización.

Nadie tiene derecho a maltratar a otro y menos un superior a sus subordinados.

- La libertad de determinar, dentro de las opciones existentes, la labor que más concuerde con sus aspiraciones, vocación, capacidad y conocimientos, sin presiones de tipo alguno. La seguridad de empleo así como la posibilidad de ascender en correspondencia con la capacidad, conocimientos, resultados y méritos laborales.
- La presencia de mecanismos sindicales, políticos y judiciales que impidan la adopción de medidas arbitrarias contrarias a la ética, la moral, la ley y los objetivos del socialismo.
- Recibir un salario en correspondencia con la calidad y cantidad de trabajo aportado que le permita satisfacer sus necesidades, eliminando toda forma de igualitarismo en la distribución individual; quien mas aporta mejor debe vivir. En las condiciones actuales el salario adquiere una relevancia especial dado por el nivel de precios existente. Hay que tener muy presente que la formación de valores tiene dos soportes fundamentales: la educación y la satisfacción de las necesidades materiales y espirituales para lo cual el nivel salarial es factor determinante.
- La existencia de condiciones para elevar la calificación profesional y cultural como opción libre y voluntaria y en correspondencia con las aspiraciones personales, ya sea de manera formal o autodidacta.
- La garantía de la continuidad del proceso laboral con los medios y objetos de trabajo requeridos y con una correcta organización del trabajo, la producción y la dirección.
- La seguridad y salud, del individuo en la realización de sus labores, así como el cuidado del medio ambiente
- Introducción de la ciencia y la técnica como vía fundamental para el incremento de la productividad, reducir el trabajo manual, enriquecer los contenidos, humanizarlo, etc.

- El reconocimiento moral y material oportuno y público de los resultados alcanzados.
- La posibilidad real de participación en todos los eventos del colectivo, principalmente en las decisiones que se tomen, teniendo una información clara y oportuna que le permitan fundamentar sus opiniones y el conocimiento del resultado de las mismas.
- La existencia de un clima laboral sincero, participativo y de colaboración y ayuda mutua.
- Condiciones laborales adecuadas: alimentación, transporte, orden, estética, comunicaciones, etc.
- Realización de actividades políticas, culturales, recreativas y deportivas.

De lo anterior se desprende que **el sistema de dirección del hombre en el proceso laboral debe tener como objetivo central el incremento de la calidad de vida laboral.**

Este sistema tiene que, por una parte, ser consecuente con el estadio económico-social en que nos encontramos y muy especialmente de la calificación del personal que lo implantará y controlará, priorizando adecuadamente cada uno de sus elementos y, por otra parte, crear condiciones para su desarrollo ulterior.

Cuando por superficialidad, desconocimiento y a veces capricho, el sistema no se corresponde con la situación laboral existente y tratamos de implementar cuestiones sin que los directivos, técnicos y demás trabajadores estén preparados para ello, damos un salto al vacío que nos conduce solamente al retroceso, al formalismo y al burocratismo. Esta concepción solo es posible materializarla en una sociedad que marche por los caminos del socialismo, una sociedad en busca de la justicia, sin excluidos, solidaria y donde todos tengan iguales de posibilidades.

La abolición de las relaciones de producción capitalista crea las condiciones para liquidar la enajenación del trabajado surgiendo todas las posibilidades para eliminar en el proceso de transformación

socialista la hipertrofia en la división del trabajo, las diferencias entre el trabajo intelectual y físico, entre la ciudad y el campo, etc., fenómenos que influyen negativamente en las relaciones sociales en el mundo espiritual del hombre, en su sistema nervioso, y por ende, en la efectividad del trabajo, en su calidad de vida laboral y en general en su desarrollo hacia el hombre nuevo.

En el socialismo, con el desarrollo de las fuerzas productivas y la maduración de las relaciones de producción se crean las premisas necesarias para mejorar las condiciones de trabajo y que este tenga un carácter creador. Toda esta labor requerirá de una profunda, sistemática y prolongada actividad para crear un alto nivel de calidad de vida laboral, pero como toda tarea, para lograrla, hay que comenzar.

De lo expuesto hasta aquí se desprende la necesidad impostergable de desarrollar la ciencia del trabajo, estudiar al hombre en sus múltiples relaciones presentes en el proceso laboral mediante la integración de las diferentes disciplinas que lo estudian en estos procesos con el fin de elevar sistemáticamente su calidad de vida laboral, ciencia que debe fundamentarse en el marxismo-leninismo **eliminando toda tendencia a su desideologización**, a la copia de modelos foráneos sin tener en cuenta nuestro régimen social, nuestra idiosincrasia y el estadio económico-social en que nos encontramos. Siempre debemos tener presente que esta ciencia, **no tecnológica**, sirve a la clase dominante, y que sus objetivos y métodos están en función de los intereses de la misma.

El establecimiento de los principios que deben regir la ciencia del trabajo en el socialismo, así como las vías y métodos de su instrumentación en la práctica social se convierte en una tarea cardinal para el triunfo definitivo de este régimen social. Dichos principios se obtienen, partiendo de las ideas de Marx, Engels, Lenin, el Che y Fidel mediante la observación, el razonamiento y la experimentación social estructurados de forma sistémica en nuestra realidad laboral. Este enfoque científico requiere la evaluación del avance de las fuerzas

productivas, el grado de maduración de las relaciones de producción y el desarrollo del hombre en sus diferentes aspectos.

La ciencia del trabajo requiere, necesariamente, de conceptos claros y términos exactos, consecuentes con nuestra ideología, los cuales puedan interpretarse por especialistas y demás trabajadores. Dados los fundamentos que la sustentan tiene un carácter dinámico, mantiene interconexiones con todas las disciplinas científicas que actúan en el centro de trabajo y se inserta en el contexto socioeconómico de cada momento.

La participación y el consenso son elementos esenciales a cumplimentar en todo el proceso investigativo y de introducción de resultados en la práctica en evitación del **voluntarismo y el subjetivismo.**

Por otra parte la actividad laboral exige el establecimiento de programas integrales de investigación, desarrollo y adopción de medidas, evitando que estas últimas contradigan o distorsionen las leyes y principios que deben sustentar esta ciencia en el socialismo. La principal dificultad que hoy enfrentamos para la implantación de un amplio programa de elevación de la calidad de vida laboral es el proceso de metalización de la ciudadanía como consecuencia básicamente del insuficiente nivel de los salarios en relación con los precios lo cual hace que en lo común de la gente su objetivo sea buscar dinero cuestión que lleva a la mayoría de los directivos a actuar fundamentalmente en función de mejorar salarios, muchas veces sin respaldo productivo, desestimando el resto de los factores integrantes de la calidad de vida laboral y la formación de valores.

No hay dudas que la problemática salarios-precios y la correspondencia entre salario y cantidad y calidad de trabajo aportado debe ocupar un lugar relevante dentro de las cuestiones a resolver por la Revolución.

En estas reflexiones es importante destacar el papel que juegan los dirigentes a los diferentes niveles de la nación, los investigadores y demás trabajadores en la materialización de los objetivos

anteriormente señalados y, muy especialmente, en el centro de trabajo, puesto “[...]que la relación del hombre consigo mismo sólo se hace *objetiva y real* para él a través de su relación con otro hombre.”⁴ y es precisamente en el centro de trabajo donde estas relaciones tienen su más alto grado de concreción.

La empresa socialista no debe basar su gestión en la obtención de ganancias -objetivo central del capitalismo- sino cumplir su objeto social en aras del bien de la sociedad. Para ello, el colectivo trabajará por lograr sus planes de producción o servicios con la más alta productividad, calidad y mínimo de gastos sobre la base de la elevación sistemática de la calidad de vida laboral y la formación de valores en el trabajo todo lo cual permitirá que las empresas cubran sus gastos con sus ingresos y obtengan un excedente.

La valoración del éxito de una empresa por sus utilidades —lo cual tiene fuentes muy disímiles— y la vinculación del salario a este indicador no coadyuva a los propósitos del socialismo en la esfera de la conciencia la formación de valores y los verdaderos objetivos de la producción y los servicios. Ya en el siglo XIX José Martí señaló:

Las leyes americanas han dado al Norte alto grado de prosperidad y lo han elevado también al mas alto grado de corrupción. Lo han metalificado para hacerlo próspero ¡Maldita sea la prosperidad a tanta costa!⁵

Considerando los aspectos anteriormente planteados y lo establecido en el Decreto-Ley 187 sobre el Perfeccionamiento Empresarial cuando señala en el numeral 14 del epígrafe 1.1 **“La atención al hombre y su motivación constituyen la base que sustenta el sistema, siendo necesario implementarla tanto en lo relativo a sus condiciones de vida y de trabajo como en cuanto a su participación en la dirección y gestión empresarial, creando un clima de trabajo socialista, de ayuda y cooperación entre todos los trabajadores”**.

⁴ Carlos Marx, Manuscritos económicos y filosóficos de 1844, p. 82, Ed. Política, La Habana, 1965

⁵

Es conveniente elaborar un programa en cada entidad que dé respuesta a los objetivos planteados, siendo muy deseable que este fuera un capítulo del plan de la empresa y se incluyera en el Convenio Colectivo de Trabajo.

A continuación expondremos de manera sintética el contenido y las etapas a realizar sobre tal objetivo teniendo presente:

- 1) La propuesta no deja de ser solamente una recomendación por lo que las entidades podrán adaptarla tomando en consideración sus características y especificidades.
- 2) El programa pretende integrar todas las acciones relacionadas con el hombre en un documento único.
- 3) El programa se concibe sobre la base de la participación de todas las áreas de la entidad considerando que el área de “recursos humanos” tendrá el papel de coordinador y de supervisor en su ejecución, siendo el máximo Jefe de la Entidad quien responda por este.
- 4) El dinamismo del hombre en el proceso laboral exige que esto se refleje en el programa por lo que el mismo no se elabora de una vez y para siempre, sino que por lo menos una vez al año debe ser objeto de revisión y actualización.
- 5) La elaboración, ejecución y control del programa debe realizarse con la máxima coordinación con el Sindicato, el Partido, la UJC, la ANIR y la BTJ.

I. Aspectos básicos a considerar en el programa para la elevación de la calidad de vida laboral y la formación de valores en el trabajo

- 1) Sistema de información
- 2) Vías de participación
- 3) Formas de reconocimiento
- 4) Medidas para mejorar las condiciones laborales
- 5) Introducción de la ciencia y la técnica
- 6) Acciones para perfeccionar la organización del trabajo, la producción o servicios y la dirección.

- 7) Proyección salarial y otros estímulos materiales.
- 8) Desarrollo de actividades políticas, culturales, deportivas y recreativas.
- 9) Plan de capacitación.
- 10) Medidas para preservar la seguridad y la salud de los trabajadores y el medio ambiente.
- 11) Sistema de control del programa.

I. Valores fundamentales del hombre en el proceso laboral

Conciencia de dueño	Se expresa en el sentimiento de que trabaja para el bien social y el suyo propio; en el cuidado de los recursos; en la no utilización en provecho personal de los medios, etc.
Amor al trabajo	Condición imprescindible del desarrollo de la sociedad; de la calidad de vida; de la realización personal, etc., en el cual la eficacia, eficiencia y disciplina son eslabones fundamentales.
Dignidad	Comprensión total de que todos los trabajadores, independientemente de su ocupación, deben ser tratados como seres humanos y dueños colectivos de la propiedad social.
Equidad	La capacidad, el mérito y el aporte laboral, única regla para valorar al trabajador.
Colaboración y ayuda mutua	Enfrentamiento colectivo de las dificultades, traslado de conocimientos y experiencias entre compañeros, fraternidad, apoyo, etc.
Reconocimiento	Destaque de todo aporte, divulgación del mérito, valoración del ejemplo, etc.
Participación	Desarrollo de la iniciativa y la creatividad, disposición a enfrentar cualquier tarea, ser tomado en consideración en las decisiones, etc.
Superación	Presto a la adquisición de nuevos conocimientos, superación constante.
Cambio	Abierto a todo lo nuevo que haga avanzar al colectivo y la sociedad.
Atención al pueblo y al cliente	Conciencia que nuestro trabajo debe producir también satisfacción a quien va dirigido el producto o el servicio, razón fundamental de la existencia del colectivo laboral, la calidad debe primar.

II. Etapas de realización

1. Sesión de estudio de los directivos

En reunión presidida por el máximo jefe de la entidad y en la cual participen todos los directivos de la misma, incluyendo jefes de grupo y de brigada, se analizarán los fundamentos, contenido y etapas del programa, introduciendo las modificaciones que procedan.

2. Información a los trabajadores

Se procederá a realizar reuniones con los trabajadores para informarles los fundamentos, contenido y objetivos del programa.

3. Diagnóstico

El mismo comprenderá:

- a) Análisis de los principales indicadores laborales. (anexo 1)
- b) Encuesta al Consejo de Dirección. (anexo 2)
- c) Encuesta a los trabajadores, la cual comprenderá una muestra mínima del 25% de los ocupados en cada categoría ocupacional: obreros, técnicos, trabajadores administrativos, trabajadores de servicio y dirigentes. (anexo 3)

4. Elaboración del programa

Partiendo de los resultados del diagnóstico, se crearán los diferentes grupos de trabajo para la elaboración del programa, estando la coordinación de este en el área de “recursos humanos”, debiendo precisarse fecha y responsable de ejecución.

Asimismo, se calcularán los gastos en que se incurrirán.

La aprobación del programa se efectuará en un Consejo Dirección extraordinario con la participación de todos los directivos y organizaciones políticas y de masa del centro.

5. Discusión con los trabajadores

Se efectuarán reuniones con los trabajadores para presentar el programa y recoger aquellos planteamientos que procedan.

6. Implantación

Se dará inicio a la ejecución del programa por cada uno de los responsables y a la supervisión parte del área de “recursos humanos”.

7. Control

Se pondrá en vigor el sistema de control diseñado. El mismo debe comprender su chequeo permanente en el Consejo de Dirección.

La Habana, 17 de diciembre de 2006

ANEXO 1**ANÁLISIS DE LOS PRINCIPALES INDICADORES LABORALES**

Se confeccionará una tabla en la cual se compare el cumplimiento de los indicadores en los tres últimos años.

Productividad	
% de cumplimiento plan de productividad	
% utilización del fondo de tiempo	
Calidad de primera	
Inservible	
Salario medio	
Pago por índices globales MN	
Cantidad de trabajadores	
Pago por índices globales CUC	
Gasto en salario/peso de producción bruta	
Ausentismo	
Fluctuación	
Cantidad de hechos delictivos	
Trabajadores sancionados	
Trabajadores en ANIR y BTJ	
Cantidad de innovaciones aplicadas	
Destacados organismo superior	
Vanguardias provinciales	
Vanguardias nacionales	
Cantidad de actividades culturales	
Cantidad de actividades deportivas	
Cantidad de actividades recreativas	
Trabajadores a destajo	
Cantidad de horas extras	
Cantidad de acciones de capacitación	
Cantidad de trabajadores capacitados	
Cantidad de accidentes	
Cantidad de acciones para mejorar las condiciones de trabajo	
Cantidad de estudios de organización del trabajo	
Cantidad de horas de trabajo voluntario	
Trabajadores incorporados a la guardia obrera	
Gastos de alimentación	
Gastos en medios de protección e higiene	

Encuesta al Consejo de Dirección

Estimado compañero (a): esta encuesta es TOTALMENTE anónima, su objetivo es permitir a la dirección de la empresa elaborar programas para superar posibles deficiencias. LE PEDIMOS LA MAYOR OBJETIVIDAD Y SINCERIDAD EN SU RESPUESTA. Gracias por su cooperación.

	Sí	No	A veces
1. ¿Existe un clima participativo en el Consejo?			
2. ¿El presidente del Consejo inspira confianza para que los miembros expresen sus criterios?			
3. ¿Los miembros expresan libremente lo que piensan?			
4. ¿La agenda contiene los temas fundamentales a tratar?			
5. ¿Se entrega a tiempo el orden del día?			
6. ¿Contiene muchos puntos el orden del día?			
7. ¿La duración del Consejo es excesiva?			
8. ¿Se elaboran documentos para las discusiones?			
9. ¿Se entregan con tiempo suficiente los documentos?			
10. ¿Elabora usted sus objetivos de trabajo mensuales?			
11. ¿Se evalúan mensualmente los objetivos de trabajo?			
12. ¿Se chequean en los Consejos tareas que deben tratarse en los despachos?			
13. ¿Recibe usted el plan de afectaciones mensuales?			
14. ¿Efectúa despachos con su jefe? a) programados b) no programados			
15. ¿Aprende usted en los Consejos de Dirección?			
16. ¿Su jefe lo convoca muy asiduamente?			
17. ¿Se realizan reuniones para tratar temas en los que su presencia no es necesaria?			
18. ¿Existe una adecuada coordinación entre las áreas?			
19. ¿Se chequean los acuerdos del Consejo?			
20. ¿Se chequea la emulación en el Consejo?			

ESTUDIO SOBRE CALIDAD DE VIDA LABORAL

Estimado compañero (a) esta encuesta es TOTALMENTE anónima, su objetivo es permitir a la dirección de la empresa elaborar programas para superar posibles deficiencias. Le pedimos la mayor objetividad y sinceridad en sus respuestas. Gracias por su cooperación.

	SÍ	NO	A VECES
1. ¿Le gusta el trabajo que realiza?			
2. ¿El trabajo que ejecuta se corresponde con la profesión en la cual se graduó?			
3. ¿Tiene en su puesto de trabajo la posibilidad de desarrollar iniciativas y creatividad?			
4. ¿Se reconoce la utilidad de su trabajo?			
5. Su capacidad y conocimientos son: a) ¿superiores al trabajo que realiza? b) ¿iguales al trabajo que realiza? c) ¿inferiores al trabajo que realiza?			
6. ¿Existe un programa y lo conoce, para su superación técnico-profesional?			
7. ¿Los ascensos que se han producido obedecen a la capacidad, conocimiento y méritos laborales?			
8. ¿Conoce los objetivos a largo plazo (3-5 años) de la institución?			
9. ¿Conoce los objetivos del año de la institución?			
10. ¿Elabora sus objetivos anuales de trabajo?			
11. ¿Se evalúa al menos trimestralmente el cumplimiento de sus objetivos de trabajo?			
12. ¿Participa en las decisiones de su área de trabajo?			
13. ¿Se le informa periódicamente de los resultados del trabajo del área?			
14. ¿Conoce su misión en caso de guerra?			
15. ¿Considera que todos los jefes cumplen con el Código de Ética?			
16. ¿Considera que los restantes trabajadores cumplen con el Código de Conducta?			
17. ¿Está conforme con el trato que le dan los jefes?			
18. ¿Las relaciones entre la mayoría de los compañeros son transparentes, de solidaridad y ayuda mutua?			
19. ¿Los ascensos que se han producido obedecen a la capacidad, conocimiento y méritos laborales?			

20. ¿Conoce los objetivos a largo plazo (3-5 años) de la institución?			
21. ¿Conoce los objetivos del año de la institución?			
22. ¿Elabora sus objetivos anuales de trabajo?			
23. ¿Se evalúa al menos trimestralmente el cumplimiento de sus objetivos de trabajo?			
24. ¿Participa en las decisiones de su área de trabajo?			
25. ¿Se le informa periódicamente de los resultados del trabajo del área?			
26. ¿Conoce su misión en caso de guerra?			
27. ¿Considera que todos los jefes cumplen con el Código de Ética?			
28. ¿Considera que los restantes trabajadores cumplen con el Código de Conducta?			
29. ¿Está conforme con el trato que le dan los jefes?			
30. ¿Las relaciones entre la mayoría de los compañeros son transparentes, de solidaridad y ayuda mutua?			
31. ¿Hay coordinación entre las diferentes áreas?			
32. ¿Cubre sus necesidades básicas con el salario que devenga?			
33. ¿El salario de su puesto de trabajo es el adecuado en comparación con otros puestos de trabajo?			
34. ¿Se reconocen moralmente y de forma oportuna y pública los logros alcanzados?			
35. ¿La disciplina laboral es buena?			
36. ¿La organización del trabajo es satisfactoria?			
37. ¿Las condiciones de trabajo son adecuadas?			
38. ¿La alimentación en el centro es aceptable?			
39. ¿Recibe la información suficiente para el desarrollo de su trabajo?			
40. ¿Considera que el control de los recursos materiales y financieros es el adecuado?			
41. ¿Ha pensado o piensa trasladarse a otro centro cuando tenga la oportunidad? De ser afirmativa la respuesta, diga: a) Por utilizar más plenamente mis conocimientos. ____ b) Por malas relaciones con los jefes. ____ c) Por malas relaciones con mis compañeros. ____ d) Por bajo salario. ____ e) Por lejanía. ____ f) Por malas condiciones de trabajo. ____			

g) Otras _____	_____	_____	_____
----------------	-------	-------	-------

Sexo _____

Edad: hasta 30 __, 31-50 __, 51-60 __, más de 60 __