

El perfeccionamiento de la organización del trabajo: una tarea impostergable

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

La organización del trabajo es una disciplina científica que busca la optimización del uso de la capacidad laboral del hombre en el proceso de trabajo y la elevación de su calidad de vida laboral. Los estudios de organización del trabajo se realizan por especialistas en la materia y tienen un campo de aplicación en todas las categorías ocupacionales: obreros, trabajadores de servicios, trabajadores administrativos, técnicos y dirigentes, en un clima participativo, de iniciativa, colaboración y ayuda mutua entre los trabajadores. Esta especialidad posee técnicas propias, demanda el dominio de aspectos tales como la psicología y sociología del trabajo, economía, estadísticas, etc., y lógicamente, el conocimiento del proceso de trabajo a estudiar, no siempre de la producción.

Tres puntos deben quedar claros:

Primero: por su contenido y alcance, la organización del trabajo no es, ni puede ser un problema tecnológico.

Segundo: el contenido del estudio y los métodos empleados varían de una categoría ocupacional a otra, entre ramas, e inclusive entre entidades;

Tercero: no toda actividad puede ser normada ni este es el fin de los estudios de organización del trabajo.

La organización del trabajo es un sistema cuyos elementos fundamentales son:

- La división y cooperación del trabajo
- Los métodos y procedimientos laborales.
- La organización y servicio del puesto de trabajo.
- Las condiciones de trabajo.
- La disciplina laboral.
- La normación del trabajo.
- La organización del salario.

Estos elementos deben complementarse con los restantes aspectos que provocan en el trabajador la satisfacción en y con la labor que realiza, entre los cuales podemos citar:

- el grado de respeto a la dignidad humana;
- la satisfacción con el contenido de trabajo;

- la estimulación moral;
- los valores éticos del colectivo;
- las relaciones entre los trabajadores y de jefe y subordinados;
- la participación en la toma de decisiones;
- las posibilidades de estudio y ascenso;
- la información oportuna;
- la programación y control del trabajo, etc.

El socialismo persigue tres objetivos básicos: la justicia social, el desarrollo integral del hombre y la elevación de la calidad de vida en un clima de libertad, solidaridad y sin exclusión, aspectos interdependientes cuyo soporte fundamental es el trabajo eficiente. La eficiencia es un término genérico, abarcador de un número apreciable de indicadores que expresan la relación de los resultados obtenidos entre los recursos empleados. La utilidad, ganancia, o como la llamemos, no es un indicador de eficiencia.

El principal indicador de eficiencia es la productividad, válido solo para el sector productivo. El incremento sustancial y progresivo de la productividad del trabajo constituye la base esencial para el desarrollo económico y social del país y, consecuentemente, de la elevación de la calidad de vida, el avance de la justicia social y el desarrollo de los altos valores éticos del hombre, **y sus ritmos de crecimiento deben aventajar significativamente a los del salario medio.**

El avance científico-técnico constituye el factor fundamental para el incremento de la productividad, avance logrado con el trabajo del hombre, y cuyo accionar eficiente depende también de su trabajo.

Los estudios realizados y los activos de productividad demuestran las sustanciales reservas que ofrece el perfeccionamiento de la organización del trabajo para el incremento de la productividad con una mínima inversión de recursos materiales y financieros, de ahí su gran trascendencia e importancia.

La organización del trabajo, además de ser un factor relevante en el incremento de la productividad, es un elemento esencial y necesario, entre otros aspectos para:

- El ahorro de recursos materiales, financieros y de personal.
- Organizar el sistema salarial en correspondencia con la calidad y cantidad de trabajo aportado.
- Incrementar la disciplina laboral.
- Fomentar valores entre los trabajadores.
- Fundamentar adecuadamente la planificación.
- Disminuir los efectos negativos del envejecimiento de la población.
- Calcular las plantilla sobre bases técnicas.
- Determinar correctamente costos y precios.
- Aumentar la competitividad de las exportaciones y la sustitución de importaciones.

- Crear la base necesaria a los sistemas de gestión de la calidad, etc.

El problema más trascendente que enfrenta la Revolución es lograr altos ritmos de crecimiento de la productividad ya que “Todo se reduce a un denominador común en cualquiera de las formas en que se analice: al aumento de la productividad del trabajo, base fundamental de la construcción del socialismo y premisa indispensable para el comunismo”.¹ pues “El único camino mediante el cual se puede ir elevando el estándar de vida es por el camino de ir elevando la producción. Y el camino de ir elevando la producción es elevar la productividad. Y la productividad se eleva con la técnica y la organización.”²

Para saber qué hacer es necesario conocer de dónde venimos y dónde estamos.

En el capitalismo, la organización del trabajo era fundamentalmente empírica solo algunas empresas, fundamentalmente norteamericanas, (electricidad, teléfonos, goma, etc.) contaban con personal especializado, consultores externos o extrapolación de experiencias foráneas. En todos los casos regía el interés del dueño en una sociedad desempleada y sujeta a la política del hambre. Esta fue la herencia que recibió la Revolución.

Frente a esta situación, el país tuvo que responder tres grandes interrogantes: ¿qué hacer?, ¿cómo hacerlo?, ¿con quién hacerlo? Había que proyectarse en función de nuestras características y condiciones propias y del momento histórico. Tal situación provocó un gran debate que tuvo solución gracias a los especialistas cubanos, la colaboración soviética y la activa y relevante participación del Che.

Así, se formuló el sistema, se preparó la base metodológica, se formaron los técnicos, se comprobó el sistema, se realizaron los ajustes y se llevó a cabo su implantación con la activa participación de los organismos, la CTC y los sindicatos. Fue una época de creación, participación y resultados positivos. Un período en que la objetividad, la profundidad en el análisis y el sentido común brillaron y estuvo ausente la tecno-burocracia. Existió una filosofía y un programa de acción claro, preciso, priorizando lo fundamental: la productividad.

En esta etapa, con la colaboración de especialistas soviéticos, se impartieron cursos de una duración entre 6 y 8 meses con carácter teórico-práctico a trabajadores seleccionados de casi todas las ramas de la economía, y se fundó, con rango de facultad universitaria, la Escuela de Economía del Trabajo. Asimismo, se impartieron cursos especiales sobre la productividad.

En el período, que comenzó a mediados de 1961 y culminó en lo fundamental a finales de 1966, hay que distinguir varios momentos:

- Diseño del sistema, elaboración metodológica y preparación del personal (1961-1962).
- Prueba y ajuste del sistema en 247 unidades del sector productivo no agropecuario y 36 granjas (primer semestre de 1963).

¹ Ernesto Che Guevara, *El gran debate*, Ocean Press, 2003, p. 74

² Fidel Castro Ruz, Periódico *Revolución*, La Habana, 2 de noviembre de 1964, p. 5

—Generalización del sistema (1963-1966).

La implantación experimental en estos centros determinó un aumento del salario medio del 3,5% con una disminución del 2,4% de los trabajadores y un incremento de la productividad del 9,5%. La aplicación de los salarios se llevó a cabo conjuntamente con los restantes elementos que integran la organización del trabajo, tanto en la experiencia como en la generalización.

En el informe central al I Congreso del Partido Comunista de Cuba, celebrado en 1975, Fidel Castro señaló:

Durante el capitalismo el salario fue utilizado como instrumento para dividir y debilitar a la clase obrera. Por la propia naturaleza de ese sistema y el interés de los burgueses en desarrollar para su beneficio ciertas capas obreras privilegiadas se crearon enormes diferencias salariales entre distintas ramas de la economía e incluso dentro de una misma ocupación, haciendo que en muchos casos los sueldos más altos no correspondieran a los intereses del país, ni a una distribución justa de los salarios. Los trabajadores cubanos, que a través de sus luchas habían logrado determinadas conquistas en la legislación laboral, veían continuamente burlados sus derechos por los patronos. Los cientos de miles de desempleados y subempleados, resultado del sistema, constituían un ejército que amenazaba permanentemente la seguridad de los que trabajaban. Así, al triunfo de la Revolución la anarquía salarial era absoluta.

Desde los primeros momentos de la victoria revolucionaria los propietarios de fábricas y latifundios, los representantes de los consorcios extranjeros y los patronos, contribuyeron en todo lo posible a estas diferencias, aumentando demagógicamente los salarios en un vano empeño por dividir al pueblo y crearle dificultades a la Revolución.

Desde el momento mismo del triunfo la Revolución afirmó el respeto más absoluto a las conquistas de los trabajadores. El abandono de las fábricas por sus propietarios, la necesidad de integrar miles de unidades prácticamente artesanales y de reubicar los obreros, así como la falta de materia prima a causa del bloqueo criminal, no podían traer aparejadas la pérdida del empleo o el salario del trabajador. Se mantuvo el salario histórico independientemente del puesto de trabajo. Posteriormente con la congelación de salarios en 1962, el inicio de la aplicación de una nueva escala, la creación de nuevos organismos y empresas, y por debilidades e imprevisiones administrativas, se generalizó la práctica de mantener fijo el salario del obrero, aunque éste se trasladara a un puesto de menor remuneración, deformándose con ello el concepto de lo que había sido el salario histórico.

En el pasado las enormes diferencias salariales mantuvieron durante muchos años a grandes masas con muy bajos ingresos. En 1959 se aplicó a 350 mil cortadores de caña un primer aumento en los jornales, que hoy son un 96 por ciento mayor que los percibidos en 1958. En la industria azucarera la estabilización del salario garantizó el empleo durante todo el año a 73 mil trabajadores que hasta ese momento trabajaban

sólo tres o cuatro meses al año y padecían del llamado tiempo muerto. La organización adecuada a esta fuerza de trabajo después de cada zafra azucarera constituye una importante reserva para la economía nacional.

Con la Revolución se crearon las condiciones para la organización científica del trabajo.³ La distorsión salarial que heredamos estaba acompañada de una falta absoluta de organización técnica en todo lo relativo al trabajo, con diferentes nomenclaturas para un mismo cargo, ausencia de normas de trabajo y una carencia total de técnicos en esta materia. Fue necesario estudiar según sus características más de 10 mil puestos de trabajo contenidos en 340 calificadores, las tarifas en relación con las complejidades y condiciones laborales, las distintas formas de pago, para aplicar un sistema salarial coherente.⁴

Un aspecto muy debatido fue el sistema de pago aplicado en la industria, el cual independientemente de los criterios existentes, tuvo una sólida base filosófica.

El gran debate de aquellos años, el cual lógicamente afectó la política salarial, fue el grado de utilización de los estímulos morales y materiales. En mi modesto criterio, no existió una adecuada valoración entre entusiasmo revolucionario y conciencia, tiempo de maduración de esta última, cuáles elementos debían considerarse netamente materiales y cuáles morales, así como en qué proporción utilizar unos y otros, situación que, en determinada medida, subsiste en la actualidad.

Desterrar del hombre su espíritu egoísta, de ostentación, de status, de poder, al margen y a veces a expensas de los demás, y hacerlo cambiar por un espíritu solidario, humanista, donde el hombre ame al prójimo como a sí mismo, cuando sienta como propia cualquier injusticia, es tema complejo que requiere muchos años de accionar continuo. La pobreza no conduce a tal objetivo, ya que como señala José Martí: “(...) en lo común de la naturaleza humana, se necesita ser próspero para ser bueno”.⁵ He ahí el relevante papel del incremento sostenido de la productividad y la retribución en correspondencia con el aporte laboral.

A finales de 1965, y sobre todo en los años 1968-1969 se cometieron graves errores., como consecuencia de una sobrevaloración de la conciencia de los trabajadores, el criterio de que existían las condiciones para desarrollar paralelamente el socialismo y el comunismo, que lo fundamental era el estímulo moral y por ende eliminar todo mecanismo capitalista. Lógicamente, la esfera laboral no fue una excepción, así tenemos, entre otros aspectos, los siguientes:

- no realización de estudios de organización del trabajo;
- eliminación de las normas y el pago a destajo en muchas empresas;
- éxodo de los técnicos en la materia;
- horarios de conciencia;
- pago desde el primer día por enfermedad:

³ El subrayado es del autor de este trabajo.

⁴ Fidel Castro, Informe Central al Primer Congreso del PCC,

⁵ José Martí, O.C. *El trabajo manual en las escuelas*, t. 8, p. 289, Editora Nacional de Cuba, 1964

—lucha contra el burocratismo sin diseño lógico, etc., etc.

Todo lo cual trajo como consecuencias, entre otras, un significativo decremento de la productividad, una demanda infundada de fuerza de trabajo, indisciplina, pérdida de valores, etc. Analizando este período, Fidel Castro señaló:

Sin embargo, al llegar a este punto es necesario hablar de los errores. Las revoluciones suelen tener sus períodos de utopía en que sus protagonistas, consagrados a la noble tarea de convertir en realidad sus sueños y llevar a la práctica sus ideales, creen que las metas históricas están mucho más próximas y que la voluntad, los deseos y las intenciones de los hombres por encima de los hechos objetivos lo pueden todo. No es que los revolucionarios deban carecer de sueños ni tampoco de férrea voluntad. Sin un poco de sueño y de utopía no habría revolucionarios. A veces los hombres se detienen, porque consideran insuperables obstáculos que son superables. Nuestra propia historia demuestra que dificultades al parecer invencibles tenían solución. Pero el revolucionario tiene también el deber de ser realista, adecuar su acción a leyes históricas y sociales y a beber en el manantial inagotable de la ciencia política y la experiencia universal los conocimientos que son indispensables en la conducción de los procesos revolucionarios. Hay que saber aprender también de los hechos y de las realidades.

A veces la actitud utópica va igualmente acompañada de cierto desdén hacia a experiencia de otros procesos.

El germen del chovinismo y de espíritu pequeñoburgués que solemos padecer los que por vía puramente intelectual llegamos a los caminos de la revolución, desarrolla a veces inconscientemente actitudes que pudieran calificarse de autosuficiencia y sobreestimación.

Pero es necesario también reconocer que son muchos los casos en que los recursos no han sido utilizados al máximo. Nuestra gestión económica no ha sido todo lo eficiente que podía haber sido. Los métodos de dirección de la economía que se han aplicado no han sido los mejores posibles. Nuestros cuadros administrativos no tienen, por lo general, la necesaria conciencia económica, la necesaria preocupación por las cuestiones referidas a los costos y en general a la eficiencia de la producción. No es posible medir cuánto nos ha costado y nos cuesta esa falta de conciencia económica en horas excesivas de trabajo y en recursos materiales gastados en exceso.

En la conducción de nuestra economía hemos adolecido indudablemente de errores de idealismo y en ocasiones hemos desconocido la realidad de que existen leyes económicas objetivas a las cuales debemos atenernos.

Cuando podría parecer que nos estábamos acercando a formas comunistas de producción y distribución, en realidad nos estábamos alejando de los métodos correctos para construir previamente el socialismo.

Los métodos aplicados no contribuyeron en nada a crear una conciencia económica.⁶

El 26 de julio de 1970, en su histórico discurso en conmemoración de la gesta heroica del Moncada, Fidel Castro, llamó a todo nuestro pueblo y en especial a la clase obrera, a desarrollar un esfuerzo colectivo en todos los campos de la actividad económica con vistas a resolver cada una de las dificultades globales y concretas que teníamos, destacando en sus palabras la importancia de optimizar los recursos humanos y, por tanto, incrementar la productividad del trabajo. Sobre el particular señaló:

Una toma de conciencia universal y profunda para buscar la racionalización de nuestro esfuerzo.

Que nos rompamos la cabeza con cada una de las dificultades globales o con el problema global y además con cada una de las dificultades concretas, que nos rompamos la cabeza para ver cómo le damos el aprovechamiento óptimo y máximo a cada máquina, a cada gramo de materia prima, *a cada minuto de trabajo de un hombre*. No se trata aquí de hacer horas extras de manera mecánica. No. Se ha planteado eso ya: El aprovechamiento de la jornada de trabajo y la excepción cuando imperiosas circunstancias lo justifiquen y lo indiquen, la excepción.

Y más adelante expresó: “Nuestro problema es una toma de conciencia general de todo el pueblo, de cómo nosotros optimizamos hasta la última máquina, el último gramo de materia prima, el último átomo de energía de una manera correcta.”⁷

Partiendo de estos pronunciamientos se reiniciaron en todo el país las tareas relativas a la organización y normación del trabajo, como un elemento importante en la lucha por la optimización de los recursos humanos y el incremento de la productividad.

El primer problema planteado fue: ¿Cómo desarrollar la tarea? El deterioro de la actividad en el período de 1967 a 1970 caracterizado por una disminución sensible de unidades con normas; el debilitamiento de los órganos dedicados a la organización del trabajo; la reducción significativa de sus cuadros técnicos y la falta de jerarquización como consecuencia lógica de una débil conciencia sobre la importancia de la misma para el desarrollo de nuestra economía, impuso como estrategia general y obligada comenzar con una etapa elemental que creara las condiciones mínimas e imprescindibles para su perfeccionamiento ulterior.

Esta primera etapa tuvo como objetivos fundamentales los siguientes:

—Establecer en todos los centros laborales programas concretos para la implantación o perfeccionamiento de la organización del trabajo con la participación colectiva de todos los trabajadores, coadyuvar con esto al incremento de la producción y la

⁶ Fidel Castro. Obra citada.

⁷ Periódico Granma, 28 de julio de 1970, p. 2

productividad y a la disminución de los costos mediante el mejor aprovechamiento de los recursos humanos,

- Restablecer la jerarquización de la tarea y crear una conciencia colectiva de su importancia económica, política y social.
- Desarrollar un vasto plan de preparación de cuadros técnicos en organización y normación que nos posibilitara, en un futuro inmediato, abordar un trabajo más técnico y profundo.
- Fortalecer los órganos dedicados a esta actividad.

Es adecuado subrayar que sin el cumplimiento de esta etapa no era posible pasar a estadios superiores del trabajo.

Si hacemos un balance del período de 1970 a 1973 pudiéramos señalar que su saldo fue positivo, destacándose entre otros logros los siguientes:

- Creación de un clima general favorable al desarrollo de la organización del trabajo mediante la incorporación masiva de trabajadores y cuadros de dirección.
- Restablecimiento de los principios básicos de la organización y normación del trabajo en la casi totalidad de los centros laborales del país, lo cual creó las bases para la vinculación de las normas al salario y con esto iniciar la etapa de la organización y normación técnica.
- Aumentos de la producción y la productividad así como racionalización de la fuerza laboral y las plantillas.
- Formación de miles de normadores, decenas de técnicos medios y fortalecimiento de los órganos dedicados a esta actividad.

Durante el período señalado, mediante una labor intensa de los organismos, los sindicatos, la CTC y el Ministerio del Trabajo, con la dirección del Partido, recibieron seminarios más de 100 mil cuadros dirigentes con materiales metodológicos apropiadas, se celebraron miles de asambleas obreras, cientos de plenarias, además de la impresión y distribución de gran cantidad de folletos para propiciar el conocimiento de las masas en esta temática,

Se contaba entonces con unos cuantos cientos de normadores y se formaron 10 000. No existían técnicos de nivel medio en la materia, se fundó el Instituto para la Formación de Técnicos Medios en Organización del Trabajo “Julián Grimau” de cual egresaron 860.

Toda esta actividad permitió establecer los principios básicos de la organización del trabajo en cerca de 70 mil unidades en las cuales laboraban aproximadamente 1 900 000 trabajadores, coadyuvando con ello al incremento de la productividad.

En toda esta tarea tuvieron un papel importante los acuerdos de la dirección del Partido y del Gobierno, así como en las resoluciones del XIII Congreso Obrero, (1972-1973) los cuales sentaron bases sólidas para la consolidación y perfeccionamiento de la labor realizada,

Es necesario destacar que no obstante las debilidades que subsistieron en el campo de la organización y normación (normas de baja calidad, deficiencias para su control, incorrecciones en la organización del trabajo, deficientes fundamentaciones en el cálculo de las plantillas etc.), la etapa elemental fue un paso obligado e imprescindible que sentó las bases para desarrollar las tareas propias de la vinculación de las normas y el salario.

Durante los años 1970-1973, el perfeccionamiento de la organización del trabajo se desarrolló sin vincular las normas al salario. En este período se produjeron intensos debates sobre qué principio adoptar para organizar los salarios y especialmente qué sistema de pago emplear.

El 16 de mayo de 1973 se efectuó una reunión del Buró Político y el Secretariado con dirigentes del Ministerio de Trabajo para analizar la política salarial a la que le sucedieron otras donde se acordaron los principios a seguir en esta materia, los cuales quedaron plasmados en los acuerdos del XIII Congreso de la CTC y ratificados en el Primer Congreso del PCC.

Las decisiones de la dirección del Partido y del Gobierno, así como los acuerdos del XIII Congreso Obrero plantearon dos tareas básicas para los años inmediatos en el campo de la organización del trabajo:

PRIMERA: Crear las condiciones mínimas imprescindibles para garantizar la efectividad económica de la vinculación de las normas con el salario a través de los diferentes sistemas de pago por rendimiento.

SEGUNDA: Desarrollar, durante el período de 1974 a 1980, un plan programa que permitiera la introducción de los principios básicos de la Organización Científica del Trabajo en todos los centros laborales del país, y en especial de las normas técnicamente argumentadas.

Indiscutiblemente que en el establecimiento de sistemas de pago por rendimiento, en aquellas actividades donde la naturaleza del trabajo lo permitiera y fuera económicamente conveniente, requirió el cumplimiento de determinados requisitos que garantizaran no sólo la efectividad económica al momento de implantar el nuevo sistema, sino que también conformara una estructura tal del salario que, sin violar el pago por la calidad y cantidad del trabajo, estableciera las proporciones adecuadas en sus partes integrantes y con esto eliminara desproporciones salariales que dieran al traste con los objetivos básicos de la política salarial, limitara el crecimiento de la productividad, distorsionara el balance financiero y frenara la introducción de las normas técnicamente argumentadas.

La vinculación de las normas con el salario demandó, en primer lugar, un nivel mínimo de organización y normación del trabajo que garantizara que las normas no se convirtieran en un

factor para regular el salario, sino por el contrario, en un catalizador para el incremento de la productividad.

De la correcta vinculación de las normas con el salario dependería, en gran medida, el éxito del plan programa para el perfeccionamiento de la organización del trabajo, incluyendo los aspectos salariales.

En 1974 se aplicaron los sistemas de pago por rendimiento en un número considerable de centros laborales, Esto permitió contar, al concluir el mismo, con cerca de 500 000 trabajadores que cobraban por estos sistemas, toda vez que ya existían unos 300 000 trabajadores del sector agropecuario que lo hacían a destajo por tasas.

En cuanto a la realización de la segunda tarea, se dispuso, en junio de 1974, por decisión del Partido y del Gobierno, la creación del Instituto Nacional para la Investigación Científica del Trabajo, adscripto al Ministerio del Trabajo. Este instituto tuvo cuatro objetivos fundamentales en la etapa actual:

1. Crear la base metodológica para el desarrollo de la Organización Científica del Trabajo en Cuba.
2. Elaborar y desarrollar el plan programa de la introducción de los principios básicos de la Organización Científica del Trabajo, las normas técnicamente argumentadas en el período de 1974 a 1980.
3. Estudiar las reservas de productividad y dar pronósticos de su crecimiento, así como de la dinámica del salario medio.
4. Realizar investigaciones científico-técnicas en la materia.

En la concepción general del trabajo se partió del criterio de que el Instituto debía poner su énfasis en el estudio de la amplia experiencia que en este campo habían acumulado los países socialistas y su adaptación a las condiciones concretas del país, limitándose al mínimo las investigaciones puras y cuidando mucho de que éstas fueran dirigidas a resolver problemas concretos de la economía nacional.

El Primer Congreso del Partido ratificó que:

La introducción de los principios básicos de la Organización Científica del Trabajo, especialmente de las normas técnicas, permitirá seguir aumentando la productividad, disminuir los costos y elevar la eficiencia como lo requiere nuestra economía.⁸

⁸ Fidel Castro Informe al Primer Congreso del PCC

La concepción fue aplicar, a partir de 1980 y en un lapso de tres años, los principios básicos de la OCT, y particularmente normas técnicamente argumentadas conjuntamente con la Reforma Salarial para evitar desproporciones salariales y lograr altos niveles de productividad.

El 12 de diciembre de 1979, en el Encuentro Nacional de Organización y Normación del Trabajo, a contrapelo de los acuerdos allí adoptados y de los existentes, en las conclusiones se orienta la tarea de ir a la organización básica del trabajo, de hecho, elemental, en lugar de la normación técnica o principios básicos de la organización científica del trabajo. Esta orientación, basada en un análisis superficial de la situación realmente existente, propia de quienes desconocían esta disciplina y muy lejos de prever las consecuencias inmediatas y futuras, fue un grave error.

En lo inmediato liquidó prácticamente el programa nacional para el desarrollo de la organización del trabajo, desconcertó a los técnicos en la materia, muchos de los cuales se trasladaron a otras ocupaciones.

Por otra parte, la aplicación de los nuevos salarios con normas elementales en 1980 y con la condicionante de aplicar el pago a destajo, limitó el incremento de la productividad y provocó un aumento exagerado en los salarios como consecuencia de los altísimos sobrecumplimientos de las normas.

El 19 de abril de 1986, el compañero Fidel Castro realizó una fuerte crítica sobre la dirección de la economía y particularmente sobre las deficiencias de las normas y los salarios. Aquellos polvos trajeron estos lodos. Días después, en reunión efectuada con todas las empresas de Ciudad de La Habana en el Teatro Karl Marx, —Partido, Administración, UJC y Sindicato— Fidel profundizaba en todos los aspectos relativos a los errores y tendencias negativas que se venían presentando en la dirección de la economía, iniciándose el período de rectificación.

En el acto por el vigésimo aniversario de la muerte de Ernesto Che Guevara, Fidel plantea, refiriéndose a la situación existente, que las empresas pensaban "...que los problemas había que resolverlos con horas extras, con más y más horas extras, mientras que ni siquiera se aprovechaba de una forma correcta la jornada laboral; ya habíamos caído en el pantano del burocratismo, de las plantillas infladas, de las normas anacrónicas, de la trampa, de la mentira..."⁹

Y más adelante expresa: "Si al Che le hubieran dicho que iban a aparecer normas tan flojas, tan blandengues y tan inmorales que, en ciertas ocasiones, la totalidad casi de los trabajadores las cumplían dos veces y tres veces, el Che se habría horrorizado".¹⁰

Tal situación reclamaba un fuerte plan de acción por parte del Ministerio de Trabajo, los organismos centrales, la CTC y los sindicatos. Esto no sucedió. Las soluciones parciales, la supresión de las normas, del pago a destajo, de las primas, fueron los hechos más generalizados.

⁹ *El gran debate*, Ocean Press, 2003, pp. 39 y 40

¹⁰ Ob. Cit.

En medio de tal anarquía se derrumbó el campo socialista y desapareció la URSS; comenzó el período especial. La economía sufrió un abrupto descenso, el PIB cayó en un 35% en los primeros 3-4 años, hasta que en 1995 comenzó la recuperación.

En los momentos que más lo necesitaba el país —1994— surge la “brillante tesis” de que el sistema de pago denominado “por resultados” conduciría al surgimiento de la mejor organización sin necesidad de estudios y técnicos en la especialidad. El sistema no requería de normas, era por los resultados de índices colectivos, lo cual lógicamente, restringiría el potencial individual, y en la práctica todos recibirían estímulos: los mejores y los menos buenos. Así, la productividad comenzó a crecer menos que el salario medio, todo ello con una contabilidad dudosa de reflejar correctamente el hecho económico.

Con estos criterios, es lógico que no se instrumentaran programas nacionales de organización y normación del trabajo ni de preparación de técnicos medios y universitarios en esta materia.

En agosto de 1998, se promulgaron las *Bases del Perfeccionamiento Empresarial*. En ellas hay que destacar: primero, la realización de estudios de organización y normación no constituyen requisitos para su implantación; segundo, las normas deben elaborarse por los tecnólogos; tercero, se prioriza el pago por resultados en base a índices generales. Cabe preguntarse: ¿cuáles son los resultados reales? ¿cómo ha crecido la productividad? ¿dónde están las normas elaboradas por los tecnólogos?

Como bien se señaló en las sesiones finales de la Asamblea Nacional en los años 2006 y 2007, en el último decenio el ritmo de crecimiento de la productividad ha sido insuficiente para aventajar el ritmo de crecimiento del salario medio. Mientras que el primero crece alrededor de un 5% como promedio anual, los salarios lo hacen en un 10%, situación que también se presenta en empresas en perfeccionamiento, en las que al comparar el año 2007 con el 2006 la productividad crece en el 7% y el salario medio en un 21%. Tal y como se ha expresado en las sesiones anteriormente citadas, esta correlación es insoportable para la economía del país, hay que revertirla.

Se ha informado que las empresas en perfeccionamiento tienen una productividad de un 50% superior a las que no lo están. Es cierto, pero no todo se debe al perfeccionamiento. Las que alcanzan estos resultados son, como regla, las empresas más importantes que históricamente han tenido una alta productividad, como por ejemplo, el petróleo, la electricidad, el níquel, turismo, etc., muchas de ellas favorecidas, en los últimos años, por los altos precios de sus productos. Para despejar esta incógnita sería conveniente comparar ambos grupos de empresas antes de la aplicación del perfeccionamiento.

Ante nosotros se plantea la cuestión de elevar el ritmo de crecimiento de la productividad a los niveles que requiere el país de forma tal que sea superior a los ritmos de crecimiento necesarios del salario medio.

Hasta aquí hemos reseñado, de manera sintética, el desarrollo de la organización del trabajo en sus momentos más importantes en este casi medio siglo de Revolución. Veamos ahora aquellos aspectos que caracterizan la situación actual:

1. La no consideración real de que el incremento de la productividad es el objetivo principal, desde el punto de vista económico, de la actividad productiva y la organización del trabajo la fuente fundamenta de su crecimiento.

Es difícil concordar con el criterio de que la utilidad o ganancia, leif motiv del capitalismo, sea el objetivo de la empresa en un país socialista, pero además, ¿cuál es la fuente de la utilidad? ¿cómo repercute en la ideología tal decisión?
2. No obstante la importancia de la organización del trabajo en el incremento de la productividad, su contenido y necesidad para la realización adecuada de un grupo de aspectos señalados en la página 2, ésta no se sitúa como centro del sistema de dirección del hombre en el proceso laboral ni se jerarquiza adecuadamente su desarrollo.
3. Ausencia de un programa integral para el desarrollo de la organización del trabajo.
4. No existe una concepción clara de los elementos y alcance de la organización del trabajo. El Decreto-Ley 187 establece unas; el Decreto 281 en artículo 282 establece otras, el sistema de gestión de capital humano no recoge todo lo establecido en el artículo 282 y las resoluciones del MTSS sobre el tema son diferentes. La organización del trabajo aparece en el artículo 109 del Decreto 281 con una concepción distinta.
5. La organización del trabajo, como ha señalado Raúl Castro, debe comenzar por el Estado. El burocratismo, la centralización, las decisiones inconsultas, las prohibiciones, el exceso de informaciones y trámites, las reuniones, el exceso de auditorías e inspecciones, el afán de reglamentarlo todo ahoga a la base.
6. El personal dedicado a la aplicación y control de lo legislado es enorme. Si consideramos jueces, fiscales, policías, Seguridad del Estado, cuerpos de protección y seguridad, aduaneros, inspectores, auditores, etc., la cifra puede situarse, alrededor de unos 500 mil, ni más ni menos que el 10% de los ocupados en el año 2007.
7. La distribución de los ocupados por sectores no se corresponde con las necesidades y el grado de desarrollo de la economía. Así, tenemos que en el 2007, el 44,7% estaba en las finanzas y los servicios comunales, sociales y personales, mientras que en la agricultura era del 18,7%, en la industria manufacturera el 10,7, y en la construcción el 5%.
8. Plantillas infladas en los organismos, uniones, empresas. Un por ciento alto de dirigentes. Desproporción entre trabajadores directos e indirectos.

9. Preparación de técnicos no acorde con las necesidades reales de las ramas y municipios del país. Subvaloración en todos los sentidos de la formación de obreros calificados (torneros, fresadores, mecánicos, instrumentistas, albañiles, carpinteros, plomeros, soldadores, chapistas, etc., etc.)
10. En los últimos diez años ha existido una resistencia caprichosa y sin fundamento a la preparación de especialistas en organización del trabajo. Resultados: una especialidad en extinción. ¿Con quién realizar los estudios? ¿Se resuelve el problema con seminarios?
11. El crecimiento superior del salario medio con respecto a la productividad en el último decenio.
12. La anarquía salarial existente producto de los incrementos salariales efectuados a diversos sectores de forma arbitraria a partir de 1999.
13. La vigencia de la reforma salarial del año 2005, precipitada, desorganizada y ausente de fundamentos técnicos en sus distintos elementos, lejos de satisfacer las necesidades de los trabajadores, y por tanto no reflejar el principio de pago según la calidad y cantidad de trabajo aportado.

Los denominados sistemas de pago por resultados, aporte cubano a esta disciplina — excepto el destajo— no reflejan adecuadamente la relación aporte individual-salario a recibir y, consecuentemente, limita el estímulo a incrementar la productividad.
14. La existencia de normas e indicadores envejecidos y sin fundamentación técnica en base de los cuales se establecen los denominados sistemas de pago por resultados.
15. No condicionar la aplicación de nuevos salarios a la realización e implantación de estudios de organización del trabajo.
16. Ausencia de una base metodológica que responda al contenido y alcance de la organización del trabajo.
17. Imposibilidad de pedir planes de organización del trabajo a las empresas cuando faltan definiciones, metodologías, técnicos, etc. ¿Por qué engañarnos?
18. No solución de la contradicción existente entre la revisión de las normas y demás índices de premiación y el salario de los trabajadores.
19. Poca participación de los trabajadores en la temática de la organización del trabajo y la planificación de la productividad.
20. La dispersión y a veces contradictorias orientaciones y disposiciones sobre la materia.

Concluyo con las recientes palabras del cro. Fidel Castro, cuando señaló:

Pienso que no hay alternativa a la necesidad de reevaluarlo todo, buscar más productividad y menos derroche de recursos humanos en los sectores vitales, incluidos la Salud y la Educación —y en los demás de la economía productiva y los servicios—, sin atenernos estrictamente a cifras elaboradas años atrás, sin que merme y por el contrario crezca la calidad de todo lo que se lleva a cabo en nuestra patria, y sin dejar de cumplir deberes internacionalistas cuyos frutos comienzan a percibirse fuertemente. Son mucho más que lo que se imagina y bastante menos que lo que se necesita. El resto debemos ponerlo nosotros sin vacilación alguna.¹¹

La Habana, 12 de octubre de 2008

¹¹ Fidel Castro Ruz, Reflexiones. *El objetivo irrenunciable*, periódico Granma, 25 de septiembre de 2008, p.