

## ARTÍCULO ORIGINAL

### La organización del trabajo en Cuba

#### Organization of Work in Cuba

Euclides Catá Guilarte

Departamento de Sociología, Facultad de Filosofía e Historia, Universidad de la Habana, Cuba.

#### RESUMEN

La sistematización de los distintos momentos por los cuales transita la organización del trabajo en Cuba, fundamentalmente, aquellos posteriores al triunfo de la Revolución, permite que se analicen las diferentes posiciones que marcaron el inicio y desarrollo del Sistema Presupuestario y el Cálculo Económico en Cuba, así como otras experiencias y sistemas de influencias. Finalmente, se destacan algunas ideas acerca de la organización del trabajo en la coyuntura actual.

**PALABRAS CLAVE:** modelo económico, perfeccionamiento empresarial, sistema de dirección.

#### ABSTRACT

Systematization of different stages, mainly the ones after the triumph of the Cuban Revolution, passed through by organization of work in Cuba, allows different stances on implementing a Budgetary Control System and performing Economic Calculations in Cuba, as well as other experiences thereof and patronage systems, to be examined. Finally, some ideas of organization of work in today's situation are given.

**KEYWORDS:** Economic Model, Business Improvement, Management System.

#### Introducción

La organización del trabajo es uno de los temas destacados en los estudios de distintas ciencias: economía, sociología, ergonomía, psicología organizacional, ingeniería y otras; lo que se debe a la preocupación por buscar una correspondencia entre los resultados productivos y el rendimiento de la fuerza de trabajo. Las reflexiones de los economistas llamados clásicos, Adam Smith y David Ricardo, así como los padres fundadores de la sociología, Emile Durkheim, Carlos Marx y Max Weber, estuvieron dirigidas a la organización del trabajo, a través del análisis de la *división del trabajo*. Sus argumentos se corresponden con el advenimiento de la modernidad y los complejos problemas que esta trae asociados. Cada uno, desde su posición teórica, dio una visión del comportamiento de las relaciones sociales de esa época histórica.

El desarrollo de la primera Revolución industrial –utilización de la fuerza hidráulica y posteriormente el descubrimiento del vapor como fuerza motriz–, aceleró la conformación del capitalismo como sistema económico. Esto llevó al tránsito de la manufactura al trabajo de fábrica, a la eliminación del trabajo manual por el trabajo fabril, y la utilización de grandes sumas de trabajadores en un proceso donde las fábricas crecían de tamaño, lo que provocó un desfasaje entre el crecimiento del

proceso productivo y la organización del trabajo. Por este motivo se hacía necesario encontrar una forma de organizar el trabajo en busca de un máximo aprovechamiento de la fuerza laboral, para aumentar la productividad y el rendimiento productivo.

Con estos antecedentes, y basados en las experiencias de Adam Smith (1723-1790) en sus propuestas de la división del trabajo y los estudios de distintas ramas industriales, a fines del siglo XIX emergen las ideas de investigadores como Charles Babbage,<sup>1</sup> que destacaron la importancia del estudio de tiempos y movimientos en el trabajo. A inicios del XX, el ingeniero mecánico y economista norteamericano Frederick Winslow Taylor elabora los principios a tener en cuenta para la organización del trabajo, denominada por él *Organización Científica del Trabajo*, pero que inmediatamente pasó a conocerse como *Taylorismo*. Sus propuestas, concepciones, principios y filosofía, a más de un siglo de su elaboración –aunque criticada y reformulada–, todavía tienen vigencia tanto en los estudios académicos, como en su aplicación en los procesos laborales.

El presente artículo trata de sistematizar los distintos momentos por los cuales transita la organización del trabajo en Cuba,<sup>2</sup> fundamentalmente, aquellos posteriores al triunfo de la Revolución. Se elabora teniendo en cuenta que constituye una necesidad estudiar las experiencias que ha tenido el país en la organización del trabajo, las distintas posiciones que marcaron su inicio el 1.º de enero. A partir de entonces confluyen las ideas de Che Guevara y Carlos Rafael Rodríguez acerca del el Sistema Presupuestario y el Cálculo Económico, así como otras experiencias y sistemas de influencias en tan importante tema. Finalmente, se destacan algunas ideas acerca de la organización del trabajo en la coyuntura actual.

El tema puede contribuir a la docencia y la investigación, teniendo en cuenta que es necesario comprobar en distintos escenarios la forma en que se comporta, pues la organización del trabajo se relaciona con aspectos tan importantes como el sistema de estímulos, la organización salarial, la participación, el control de la calidad, la capacitación y la productividad del trabajo, la gestión empresarial y el sistema de dirección; elementos que forman parte del perfeccionamiento del modelo económico cubano.

En este sentido, puede ser de interés comprobar las tendencias de la organización del trabajo en la actualidad. ¿En qué medida las tendencias corporativistas de control total de la calidad, perfeccionamiento continuo, círculos de calidad y trabajo en grupo, puestos en práctica por el *Toyotismo* o también llamado Producción ligera, se expresan en la realidad laboral cubana, y qué manifestaciones comporta? ¿Qué tendencias se dan en la participación de los trabajadores en el panorama laboral cubano y en el perfeccionamiento del modelo económico? ¿Es real o formal? ¿Qué incidencias tienen en este proceso los actores de las relaciones laborales, especialmente, gerentes, sindicatos y trabajadores? ¿Cómo se comporta en estos procesos el trabajo femenino? ¿Qué características asume la división sexual del trabajo? ¿Qué distinguen los procesos laborales en Cuba en este último aspecto? ¿Qué lo iguala o diferencia de otros contextos o países, particularmente, de América Latina? ¿Existe una *imagen de género* que condiciona o está condicionando la incorporación y permanencia de la mujer en el trabajo?

### **Presupuestos de la organización del trabajo en Cuba**

Los presupuestos de la organización del trabajo en Cuba tienen sus antecedentes en el pensamiento social más avanzados del siglo XIX y XX cubanos, así como en las luchas sindicales y obreras que se libraron con anterioridad a la Revolución en los

sectores vitales de la economía de la Isla: industria azucarera, industria minera, especialmente la del níquel; y otros sectores.

Mucho se ha referenciado el accionar del dirigente sindical Lázaro Peña en el ámbito nacional, pero también vale señalar que llevó sus ideas al escenario internacional. Fue uno de los impulsores de la Confederación de Trabajadores de Cuba (CTC), dentro del Partido Comunista (PC) y del posterior Partido Socialista Popular (PSP). Allende los mares, no debe olvidarse su participación en la Federación Sindical Mundial (FSM). Aunque solo se ha mencionado su nombre, hay muchos líderes obreros de estas instituciones que, en la lucha por sus conquistas en un sector como el azucarero (que entonces comprendía, asimismo, al sector agrícola), lucharon por la organización del trabajo, es decir: condiciones de trabajo, formas de pago, seguridad social; lo que sirvió de antecedente a las transformaciones sucedidas con posteridad al 1.º de enero de 1959.

La realización del Programa del Moncada, conocido como La Historia me Absolverá, conllevaba transformaciones económicas, políticas y sociales e involucró a todos los sectores de la sociedad cubana. El trabajo y las formas de su organización y remuneración formaron parte de las principales preocupaciones de los máximos dirigentes de la Revolución desde los primeros momentos, porque, precisamente, en esto radica la esencia del funcionamiento de la economía.

Las concepciones que primaron desde el triunfo de la Revolución, acerca del modelo económico a aplicar, incluyeron la idea del papel del trabajo, su remuneración y organización. Los modelos económicos, los cuales se argumentan en este artículo, discuten acerca de la forma de organización empresarial y las relaciones entre estas, los sistemas de gestión, el papel de las relaciones monetarias mercantiles, precio, eficiencia, calidad, y la posición acerca del papel de la organización del trabajo.

Sin embargo, las tareas que supone la creación de una nueva sociedad, además, sin experiencias en las maneras de hacerlo, eran enormes. A lo que deben sumarse agresiones de todo tipo por parte del gobierno de los Estados Unidos, la negación de los organismos financieros internacionales a ofrecer créditos a Cuba y la imposibilidad de comprar piezas de repuesto o equipos de cualquier tipo en aquel país. Sin olvidar, que a los problemas objetivos mencionados se sumaban los de carácter subjetivo:

El pueblo abruptamente tuvo que hacerse cargo de las funciones del Estado y la administración de todos los centros fundamentales de producción. Los monopolios y la burguesía, con sus administradores y técnicos más experimentados, se habían marchado de Cuba. Hombres humildes del pueblo, muchas veces con menos de sexto grado, tuvieron que asumir funciones de dirección de los procesos industriales y agrícolas para los cuales las clases dominantes se habían entrenado de padres a hijos y en los pocos centros educacionales del país, generación tras generación. Los propios dirigentes revolucionarios, que fuimos capaces de resolver difíciles problemas relacionados con la lucha insurreccional y la toma del poder, éramos absolutamente ignorantes de las cuestiones más fundamentales de la ciencia económica y la construcción del socialismo (Castro, 1976, pp. 30-31).

Dentro de esos complejos problemas estaba y está la organización empresarial y del trabajo.

Con las medidas iniciales de la Revolución pasaron a manos del Estado algunas empresas que habían sido confiscadas por haber pertenecido a personeros del gobierno de Batista (a tales acciones se le conoció como confiscación de bienes

malversados), otras fueron abandonadas por sus dueños. Todas eran atendidas por el Departamento de Industrias, dirigido por el Che Guevara. Posteriormente, con las nacionalizaciones de las empresas norteamericanas y las grandes empresas de la burguesía cubana, fue necesario crear una institución mayor que las aglutinara y dirigiese. «El 25 de febrero de 1961 quedó constituido el Ministerio de Industrias con las atribuciones conferidas por la Ley n.º 932 dictada por el Estado revolucionario, asumiendo el Che oficialmente sus funciones como Ministro. A partir de esa fecha continúa una etapa de perfeccionamiento y profundización acerca de sus concepciones teóricas sobre la dirección de la nueva sociedad» (Borrego, 2001, p. 75).

Para organizarlas creó las Empresas consolidadas, agrupadas atendiendo a las distintas ramas de la industria. Según el Che, una empresa es «un conglomerado de fábricas o unidades que tienen una base tecnológica parecida, un destino común para su producción o, en algún caso, una localización geográfica limitada» (Guevara, 1998, p. 306). Dentro de su accionar estaba la concepción de cómo dirigir las, cómo organizar el trabajo y las formas de remuneración. Las fábricas pequeñas fueron condensadas como una sola unidad con la idea de aumentar la productividad, mejorar la tecnología y la organización del trabajo.

El Che consideró que era posible mantener autonomía en las fábricas y, a la vez, una dirección centralizada en las empresas que tomara las decisiones estratégicas. Ello quedó fundamentado en su concepción de la dirección empresarial, expuesto en el texto *Sistema Presupuestario de Financiamiento* (1961 hasta mediados de esa década). Se basó en la experiencia de los controles que utilizaban los monopolios en el capitalismo, así ejemplificó lo siguiente:

La Empresa Consolidada del Petróleo, formada a partir de la unificación de las tres refinerías imperialistas existentes (Esso, Texaco, Shell), mantuvo, y en algunos casos perfeccionó, sus sistemas de controles y es considerada modelo en este Ministerio [...] En aquella donde no existía la tradición centralizadora ni las condiciones prácticas, estas fueron creadas sobre la base de una experiencia nacional, como en la Empresa Consolidada de la Harina, que mereció el primer lugar entre las del viceministerio de la Industria Ligera (pp. 304-305).

Vislumbró que esa concepción centralizadora-descentralizadora se lograría en algún momento a través de medios automáticos (electrónicos) y eficientes de comunicación.

Dentro de los problemas que nos planteamos hay uno que es muy importante: la organización de todo el aparato productivo. Hemos planteado, hemos defendido –tenemos el Sistema Presupuestario de Financiamiento– la necesidad, la posibilidad de llegar a una descentralización de toda una serie de procesos industriales y de controles que nos permitan dirigir la economía de un centro. Ahora, para hacer eso es preciso hacer un trabajo de organización continua, cambiante, perfeccionándola cada momento –digamos–, y trabajar mucho sobre todos los flujos de la información, los controles estadísticos, investigar mucho los flujos de conducción de las órdenes, o de las consultas de las unidades pequeñas hacia las mayores, del Ministerio hacia las empresas, hacia las fábricas y viceversa, para ir eliminando todas las trabas burocráticas. Y además la aspiración –ya a años vista y sin poder precisar todavía qué año– que toda parte de conducción de la economía sea automática. Es decir, que toda esa parte sea una parte elemental, y que puedan conducir, mediante las máquinas electrónicas que se conocen, todos estos aspectos de la producción (Guevara, 1998, p. 232)

Como vemos en la concepción del Che estaba la idea de combinar centralización-descentralización, ya se anticipaba al papel que en este sentido tendrían las nuevas formas de comunicación: las máquinas electrónicas, un trabajo de organización continua. A ello contribuiría la eliminación de «todas las trabas burocráticas».

### Los orígenes de la organización del trabajo en Cuba

La génesis de la organización del trabajo en Cuba, posterior al triunfo de la Revolución,<sup>3</sup> se encuentra en las formas de proyectar el trabajo desarrolladas por el Che en el Ministerio de Industrias. De las cuales se han expuesto algunas ideas. Puso énfasis en la normación del trabajo.

Las normas se han establecido ya en una serie de unidades pilotos. Hace tiempo que anunciamos el plan, y ya el plan ha salido [...] estas normas se pueden llamar elementales. Después de ellas pasaremos –el año que viene ya tenemos que hacer algunas pruebas pilotos– a la norma técnica, normas mucho más avanzadas y que solamente se pueden hacer en determinadas fábricas o determinadas empresas (Guevara, 1998, p. 235).

Es de interés entender el énfasis que se realiza mediante el sistema presupuestario en las necesidades del control, de los costos y de la organización de las normas y salarios, enfatizando en el papel de la capacitación para pasar de un nivel salarial a otro. «Nuestro sistema de normas tienen el mérito que establecen la obligatoriedad de la capacitación profesional para ascender de una categoría a otra, lo que dará con el tiempo, un aumento considerable del nivel técnico» (*Selección de aspectos esenciales de la teoría y práctica económica del pensamiento de Ernesto Che Guevara*, 1990, p. 48).

El Cálculo Económico (utilizado desde 1962 hasta mediados de la década) fue desarrollado por el Dr. Carlos Rafael Rodríguez y funcionó paralelamente con el Sistema Presupuestario de Financiamiento (Yera, 2006, p. 19). Se aplicó, fundamentalmente, en la industria vinculada al Instituto Nacional de la Reforma Agraria (INRA) y las Agrupaciones Agropecuarias Estatales, dependientes entonces de las empresas provinciales. Fue más descentralizado que el Sistema Presupuestario de Financiamiento, pero este último tuvo mayor apoyo y despliegue.

El Nuevo Sistema de Dirección (1967 a 1970), que incluía un nuevo sistema de registro económico, es un momento de deterioro de la normación del trabajo. Se dio la total supresión de las relaciones monetario-mercantiles entre las empresas del Estado y se maximizó la actuación de la conciencia; se minimizó el papel del dinero; se sustituyeron los registros contables por los físicos; se introdujeron determinadas gratuidades como primeras formas de distribución comunista; se eliminó la normación del trabajo y se compulsó a la renuncia del cobro de horas extras (Yera, 2006, p. 20).<sup>4</sup>

Desde inicios de los años setenta del siglo XX se critica ese modelo, pero estuvo vigente hasta mediados de la década siguiente. Hasta 1974 se hace en el país un esfuerzo por restablecer las normas de trabajo y su vinculación con el salario, para esto se preparó a miles de cuadros de dirección y dirigentes sindicales, se funda el Instituto para la Formación de Técnicos Medios en Organización del Trabajo *Julián Grimau* y se crea el Centro Nacional para la Investigación Científica del Trabajo, adscrito al Ministerio del Trabajo, que tiene como propósito desarrollar la base metodológica y normativa de la organización científica del trabajo (OCT), se efectuaron seminarios, plenarias, se editaron folletos para dar a conocer esta temática que resultaba vital para el país (González *et al.*, 1976, pp. 7-8).<sup>5</sup>

A partir de las decisiones del XIII Congreso de la Central de Trabajadores de Cuba, celebrado en 1973, y las orientaciones de la dirección del Partido y del Gobierno, se plantearon dos tareas básicas sobre la normación y organización del trabajo:

1. Crear las condiciones mínimas imprescindibles que garanticen la efectividad económica de la vinculación de las normas con el salario a través de los diferentes sistemas de pago por rendimiento.
2. Desarrollar, durante el período de 1974 a 1980, un plan que permita la introducción en todos los centros laborales del país de los principios básicos de la organización científica del trabajo, y en especial, de las normas técnicamente argumentadas (González *et al.*, 1976, p. 9).

La OCT era un sistema integrado por siete elementos:

1. División y cooperación en el trabajo.
2. Métodos y procedimientos de trabajo.
3. Organización y servicios de los puestos de trabajo.
4. Condiciones de trabajo.
5. Disciplina del trabajo
6. Normación del trabajo.
7. Organización de los salarios.

Como se puede apreciar, son parámetros que implican un serio esfuerzo organizativo atendiendo a la diversidad de ramas y complejidad de actividades, tanto en la industria como en la agricultura, la esfera productiva y de servicios. ¿Pero, qué diferencia la OCT proyectada en el país y los principios establecidos por su fundador, Frederick Winslow Taylor?<sup>6</sup>

Las reflexiones realizadas por la dirección del país, los pasos que se dieron para restablecer los controles económicos y la organización del trabajo, con la finalidad que vinculara los resultados del esfuerzo humano y el salario con el aumento de la eficiencia y la productividad, trajo como consecuencia que el Primer Congreso del PCC adoptara un nuevo Sistema de Dirección de la Economía y se introdujera la organización científica del trabajo, experiencia que se venía aplicando en los países socialistas pertenecientes al CAME. Según el Informe al Primer Congreso:

El sistema que se propone tiene muy en cuenta la presencia de las leyes económicas que rigen la construcción del socialismo y que existen independientemente de nuestra voluntad y nuestro deseo [...] Entre estas leyes está la ley del valor, la necesidad de que entre todas las empresas, incluyendo las estatales, haya relaciones de cobros y pagos, y que en estas relaciones y en general en las diversas relaciones que se producen en la economía funcionen el dinero, los precios, las finanzas, el presupuesto, los impuestos, los créditos, los intereses y demás categorías mercantiles, como instrumentos indispensables para poder medir el uso que hacemos de nuestros recursos productivos y determinar hasta el último detalle, hasta el último centavo, cuanto gastamos en cada cosa que producimos; para poder decidir, que inversión nos resulta más conveniente; para

---

poder conocer qué empresas, qué unidades, qué colectivos trabajan mejor y cuáles trabajan peor y poder tomar las medidas correspondientes (Castro, 1976, p. 67).

Estos criterios fueron avalados y ratificados por una Resolución del PCC que vinculaba tres aspectos centrales para la vida nacional: la nueva división político-administrativa, la constitución de los órganos del Poder Popular y el Sistema de Dirección de la Economía. Sobre este último, se subraya que se aplicaría experimentalmente durante el año 1978 a un grupo de empresas seleccionadas, representativas de diversas actividades de producción y servicios del país, con vista a su posterior desarrollo.

El Sistema de Dirección y Planificación de la Economía (1977-1984) se basaba en el Cálculo Económico, de inspiración soviética, y trató de erigirse en el modelo integral, científicamente fundamentado después de casi dos décadas sin un modelo económico consolidado, aunque fue duramente criticado, subsistió hasta 1989. Si bien tuvo aspectos positivos al restablecer los instrumentos de control económico en la dirección económica, se cometieron una serie de errores y tendencias negativas que fueron analizadas en el segundo quinquenio de 1980 (Yera, 2006, p. 21).

Este sistema de dirección dejó un margen de descentralización para que las empresas con buenos resultados económicos resolvieran problemas sociales y premiaran a los obreros más destacados. En el capítulo dedicado al Sistema de Dirección y Planificación de la Economía del informe al Segundo Congreso del PCC se destaca acerca del plan de estímulos a las empresas que, «en forma experimental en unas 200, se han aplicado el fondo de premio y medidas socioculturales» (Castro, 1981, p. 25). Además, se apunta la aprobación del Reglamento General de Empresas, que establece el grado de autonomía e independencia requeridos para su gestión económica, aunque se reconoce que aún no se ha logrado la aplicación cabal de ese principio (pp. 25-26). Es una etapa de trabajo en todo el sistema de la organización del trabajo y los salarios, así como de las dificultades que se han tenido.

Durante el decenio de los 80, el país buscó nuevas formas de organización del trabajo. Así surgieron las Brigadas Permanentes e Integrales. El XV Congreso de la CTC, celebrado en febrero de 1984, en el análisis referido a la organización del trabajo y los salarios, elaboró una resolución sobre la organización del trabajo en brigadas. En este sentido, se orientó la formación de Brigadas Permanentes de Producción Agropecuarias y Forestales, y Brigadas Integrales en la Industria. En el ámbito de las relaciones laborales esta fue una de las disposiciones más importantes impulsadas por los sindicatos y la dirección política y estatal de la Revolución. Tales medidas se basarían en el Cálculo Económico, debían contribuir a una mayor participación de los trabajadores en la elaboración del plan, al mayor aprovechamiento de la jornada laboral y los resultados materiales (Catá, 2004).

Los antecedentes más directos de estas transformaciones estuvieron en el mismo proceso iniciado de forma parcial en nueve empresas en 1981 por el Ministerio de la Agricultura y, 1982 con la introducción total en la empresa arrocera Sur del Jíbaro. En 1983 se incluye la industria, con el surgimiento de 37 brigadas integrales en dos empresas textiles: Alquitex y Bellotex (Domínguez, 1986, p. 45).

En la segunda mitad de la década de 1980, específicamente en 1987, con la fundación del Contingente Blas Roca Calderío, aparece otra forma de organización del trabajo: los contingentes obreros. Los mismos están enmarcados en el proceso de rectificación y tratan de erradicar los males que surgieron con el Sistema de Dirección y Planificación de la Economía (SDPE). Se crearon en todo el territorio nacional. Ya en 1989 funcionaban 60 de estas estructuras laborales y aglutinaban más de 28 mil

trabajadores. Los contingentes se constituyeron teniendo el mínimo de personal administrativo. En estos, sus integrantes tenían un papel destacado en la organización del trabajo y la disciplina. También se planteó establecer la atención al hombre, el multioficio, los horarios de consagración de alrededor de 80 horas semanales, así como elevar la productividad y la rentabilidad (Catá, p. 284; Yera, 2006, p. 21). Posteriormente se instituyeron los contingentes agrícolas.

Paralelamente, y desde 1986, se desarrollaba de manera experimental el Perfeccionamiento del Sistema Empresarial de las Fuerzas Armadas, lo que fue reevaluado con posteridad para su introducción en el sistema empresarial civil. Las tareas, medidas políticas, económicas e institucionales que se tomaron por la dirección del país en estos años de perfeccionamiento del modelo económico y político, fueron interrumpidas, en unos casos, y en otros, se limitaron seriamente ante la caída del campo socialista.

En los 30 años de Revolución, que van desde 1959 hasta 1989, se produjeron cambios trascendentes en el trabajo y la estructura social. Existieron diferentes experiencias en el ámbito de la planificación de la economía, en la búsqueda de un modelo económico que diera continuidad a los procesos de cambios iniciados el 1.º de enero. Es un lapso de tiempo donde se elaboró el código del trabajo, las leyes de seguridad social que dieron respaldo universal a los trabajadores y a quienes necesitan ayuda de la sociedad. Fueron tomadas decisiones en relación a la organización del trabajo y los salarios, así como una política de empleo coherente con la idea de garantizar empleos, la igualdad de la mujer y el hombre ante el trabajo, entre otras, que marcaron las ideas de lo que debía garantizar un país, que como el nuestro, había apostado por el desarrollo de la sociedad socialista. Sin embargo, también es un período que combina realizaciones revolucionarias con errores cometidos en la dirección de los procesos económicos, políticos y empresariales, que aún muchos quedan por resolver.

La última década del siglo XX cubano estuvo acompañada de un conjunto de medidas que, en una primera etapa, buscó la sobrevivencia y que se garantizaran, desde el consenso de la población, soluciones que dieran continuidad al proyecto socialista. Las decisiones adoptadas incluyeron cierta flexibilización en el orden laboral, con la creación de las Sociedades Mercantiles y la inversión extranjera.

La medida de mayor transcendencia de la década, desde el punto de vista de la organización empresarial y de la organización del trabajo, fue la decisión de extender al sector civil el Proceso de Perfeccionamiento Empresarial, mediante el Decreto-Ley 187/98. Se contaba para ese entonces con la experiencia adquirida en su aplicación durante 10 años en las FAR. El decreto dictaminó las bases generales del Perfeccionamiento Empresarial. Además, destacaba el papel de la empresa, el sindicato, los trabajadores, así como las funciones de los diferentes eslabones que componen y dirigen la economía y los servicios del país, especialmente del mundo empresarial.

Dentro de los principios que lo sustentan se indica que la empresa estatal es el eslabón principal de la economía, que la atención al hombre y su motivación constituyen la base en la que descansa el sistema. Asimismo, queda establecido el Perfeccionamiento Empresarial como un *proceso de mejora continua*, donde la empresa funciona bajo el principio del autofinanciamiento, por lo que no solo cubre sus gastos con sus propios ingresos, sino que, además, genera un margen de utilidades. Las empresas en perfeccionamiento tienen la facultad de organizar y normar el trabajo, así como aplicar de forma creadora la política laboral y salarial. Por primera vez, a las empresas estatales se les dio la facultad de aprobar la estructura de la plantilla laboral.

Distintas investigaciones, especialistas, documentos partidistas y profesionales de disímiles áreas de formación han evaluado el funcionamiento del Perfeccionamiento Empresarial. Este artículo por razón de espacio y objetivo, no las incluye.

### **Cambios actuales en la organización del trabajo**

Los cambios actuales en la organización del trabajo se relacionan con el Perfeccionamiento del Modelo Económico Cubano, cuyo antecedente son las reflexiones y estudios realizados durante el Perfeccionamiento Empresarial. El nuevo proceso quedó instituido en el Decreto-Ley n.º 252 «Sobre la continuidad y el fortalecimiento sobre el sistema de dirección y gestión empresarial cubano» (Consejo de Estado, 2013). Este decreto, modifica y perfecciona el dictaminado en 1998 (n.º 187) de manera que se produzca un significativo cambio en lo referente a la gestión integral de la actividad empresarial y la eficiencia de la misma. En el reglamento de este decreto se puntualizan y amplían los sistemas que componen el Sistema de Dirección y Gestión, que deben considerarse de manera integral. Ellos son:

1. Organización General.
2. Métodos y Estilos de Dirección.
3. Atención al Hombre.
4. Organización de la Producción de Bienes y Servicios.
5. Gestión de la Calidad.
6. Gestión del Capital Humano.
7. Gestión Ambiental.
8. Gestión de la Innovación.
9. Planificación.
10. Contratación Económica.
11. Contabilidad.
12. Control Interno.
13. Relaciones Financieras.
14. Costos.
15. Precios.
16. Informativo.
17. Mercadotecnia.
18. Comunicación Empresarial (Consejo de Estado, 2013, art. 55).

Se contemplan 16 sistemas que tienen que ver con el funcionamiento de los Organismos Superiores de Dirección Empresarial (OSDE), Unidades Empresariales de

Base (UEB), la organización del trabajo, la brigada (equipo, grupo) de trabajo socialista y otros indicados con anterioridad. Se asocian nuevas formas de organización del trabajo con el Sistema de Gestión de la calidad.<sup>7</sup> Por ser la calidad un aspecto destacado en la eficiencia de la empresa, es que hay un grupo de empresas en Perfeccionamiento Empresarial que han certificado sus producciones con la familia de normas ISO.

### **El Sistema de Gestión del Capital Humano**

Desde el 2007, se elaboraron las normas del Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano (SGICH), NC 3000:2007 (NC-SGICH). La norma cubana constituye una guía o patrón de orientación para que cada organización diseñe e implemente su propio sistema, el que debe basarse en sus necesidades, características y objetivos de trabajo a corto, mediano y largo plazo. Este proceso debe contribuir a alcanzar un desempeño laboral superior de los trabajadores y la organización, así como un impacto positivo en la calidad, eficiencia, eficacia y productividad del trabajo. Para la implementación del Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano se debe cumplir una serie de requisitos como:

- Estrategia y objetivos.
- Métodos, sistemas y procedimientos de trabajo.
- Documentos y registros relacionados con la Gestión Integrada de Capital Humano.
- Competencias laborales.
- Organización del trabajo.
- Selección e integración de los trabajadores a la organización.
- Capacitación y desarrollo.
- Estimulación moral y material.
- Seguridad y salud en el trabajo.
- Evaluación del desempeño.
- Comunicación institucional.
- Autocontrol del Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano.
- Administración de recursos humanos.
- Dirigentes, funcionarios y personal especializado que atienden directamente el Sistema de Gestión Integrada de Capital humano.

Hay varias experiencias en el país de diferentes empresas que aplican este sistema (Ministerio del Trabajo y Seguridad Social, 2006; Salazar, 2012).<sup>8</sup> El mismo tiene que verse como un proceso donde debe combinarse la participación de la alta jerarquía de la empresa, las organizaciones, el sindicato, los trabajadores, personal especializado. La certificación del SGICH para la empresa es un momento importante

de su desarrollo y constituye un patrón de calidad para el cumplimiento de su objeto social. Hay dos aspectos a destacar. Primero, en el mundo contemporáneo y, por supuesto, en nuestro país, es de vital importancia la gestión del conocimiento, el que combinado o incluyendo el SGICH, debe contribuir a la mejora continua de la capacitación y al desarrollo de las competencias laborales (Consejo de Estado, 2013, pp. 82-91).

Finalmente, la aplicación del SGICH es ventajosa, pues ofrece resultados positivos a las empresas que lo emplean en cuanto a la integración con el resto de los sistemas que integran la organización. Agiliza, orienta y ayuda a la aplicación del Sistema de Capital Humano contenido en el Sistema de Perfeccionamiento Empresarial. Aunque debe señalarse como desventaja lo excesivo de los requisitos que se exigen para su implementación en el contexto cubano actual.

## Conclusiones

La organización del trabajo, desde el punto de vista histórico, ha formado parte de la reflexión de economistas, sociólogos, ingenieros, psicólogos, y demás. Los padres fundadores de la sociología dedicaron especial atención a la división del trabajo y su efecto en el rendimiento laboral.

Existe un vínculo estrecho entre organización del trabajo y modelo económico. Las principales Escuelas de Organización del Trabajo (Taylorista, Fordista), se preocuparon fundamentalmente de la eficiencia económica, sin atender el factor humano; hubo en ellas una visión individualista.

La Escuela de Relaciones Humanas descubrió el papel del grupo de trabajo y el rol que este juega en la motivación y la conducta de los trabajadores. Desde entonces, distintas escuelas, corrientes en el campo de la organización del trabajo, han propiciado diferentes enfoques para lograr la implicación de los trabajadores. Se toman como referencias, las nuevas formas de organización del trabajo surgidas a partir de los años setenta y siguientes, donde el Toyotismo –la llamada Producción Ligera– sentó precedentes importantes.

La organización del trabajo en Cuba, posterior a la Revolución, ha atravesado por distintos momentos, los que se corresponden con las ideas y concepciones que han ido marcando el devenir de su modelo económico y el propio desarrollo de la ciencia y la técnica, así como la influencia recibida del contexto internacional.

La organización del trabajo busca la eficiencia y calidad en la producción y los servicios, por lo que forma parte sustancial del proceso de perfeccionamiento del modelo económico cubano. La aplicación del mismo debe contribuir a alcanzar la integralidad del proceso de trabajo, donde métodos, procedimientos, sistemas de pagos, estímulos y formación del talento humano, se conjuguen adecuadamente para alcanzar calidad y competitividad del producto.

La organización del trabajo forma parte de la concepción de la gestión de la calidad, por lo que la dirección empresarial está obligada a la búsqueda de la integralidad del proceso de producción y servicios. Se trata de un trabajo conjunto de control y coordinación, donde junto a la utilización de técnicas y procedimientos se integre la experiencia y la participación efectiva de los trabajadores mediante círculos de calidad o grupos de mejoras continuas que despierten el espíritu de pertenencia y la responsabilidad colectiva en nuestras entidades laborales. Ambas parecen posibles en

un contexto de cambios, pero donde predomine la propiedad colectiva sobre los medios de producción.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALHAMA BELAMARIC, RAFAEL (2013): *Breves reflexiones sobre la actualidad económica y social*, Editorial de Ciencias Sociales, La Habana.
- BORREGO, ORLANDO (2001): *El camino del fuego*, Editorial Imagen Contemporánea, La Habana.
- CASTILLO, JUAN JOSÉ (1994): *El trabajo del sociólogo*, Editorial Complutense, Madrid.
- CASTRO, FIDEL (1976): «Informe del Comité Central del PCC al Primer Congreso del Partido», *El Militante Comunista*, enero-febrero, La Habana.
- CASTRO, FIDEL (1981): «Informe del Comité Central del PCC», *El Militante Comunista*, La Habana.
- CATÁ GUILARTE, EUCLIDES (2004): «Las relaciones laborales en Cuba 1959-1989», en *Sociología y Política Social del Trabajo*, Editorial Félix Varela, La Habana, pp. 150-160.
- CONSEJO DE ESTADO (2013): «Reglamento del Decreto-Ley 252 Sobre la continuidad y el fortalecimiento sobre el sistema de dirección y gestión empresarial cubano», *Gaceta oficial de la República de Cuba*, edición ordinaria, n.º 7, 18 de febrero, La Habana.
- DOMÍNGUEZ, LÁZARO (1986): «Las brigadas permanentes e integrales: nueva forma de organización», *Cuba Socialista*, n.º 22, julio-agosto, La Habana.
- GRUPO EJECUTIVO PERFECCIONAMIENTO EMPRESARIAL (eds.) (1998): «Decreto Ley n.º 187. Bases Generales del Perfeccionamiento Empresarial», La Habana.
- GUEVARA, ERNESTO (1998): «Sobre el Sistema Presupuestario de Financiamiento», *Temas Económicos*, febrero de 1964, Editorial de Ciencias Sociales, La Habana, pp. 299-324.
- GONZÁLEZ RODRÍGUEZ, LÁZARO *et al.* (1976): *Introducción a la organización científica del trabajo*, Editorial Científico Técnica, La Habana.
- GRIÑÁN BERGARA, DIANNÉ (2012): «Pensar la ciencia desde la sociología y abandonar la dulce morada de la inocencia. Una mirada al proceso de institucionalización de los estudios sociales del trabajo en Cuba como campo científico en el período 1959-2010», trabajo de diploma, Departamento de Sociología de la Universidad de la Habana.
- MINISTERIO DEL TRABAJO Y SEGURIDAD SOCIAL (2006): «Resolución n.º 27, Reglamento General sobre la Organización del Trabajo» *Gestión del Capital Humano*, La Habana.
- MINISTERIO DEL TRABAJO Y SEGURIDAD SOCIAL (2011): *Organización del Trabajo*, Editorial Pueblo y Educación.

MORALES CARTAYA, ALFREDO (2006): «Contribución para un modelo cubano de Gestión Integral del Capital Humano», tesis de doctorado, Universidad de La Habana.

MORENO FRAGINALS, MANUEL (2014): *El ingenio. Complejo económico-social cubano del azúcar*, 2 t., Editorial de Ciencias Sociales, La Habana.

RUBAL, GLORIA MARÍA (2012): «Estado de implementación del Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano en la Empresa Provincial de Servicios Informáticos del Consejo de la Administración Provincial La Habana (INFOCAP)», trabajo de diploma, Departamento de Sociología de la Universidad de la Habana.

SALAZAR FERNÁNDEZ, DIANA (coord.) (2012): *La red de capital humano*, Editorial Academia, La Habana.

YERA, LUIS MARCELO (2006): «Una aproximación al entorno gubernamental de la empresa estatal cubana», en *Cuba: Investigación Económica*, INIE, julio- septiembre, La Habana, pp. 1-48.

**RECIBIDO:** 17/1/2016

**ACEPTADO:** 29/3/2016

Euclides Catá Guilarte. Departamento de Sociología, Facultad de Filosofía e Historia, Universidad de la Habana, Cuba. Correo electrónico: cata@ffh.uh.cu

## NOTAS ACLARATORIAS

1. En Castillo (1994, pp. 29-77), aparece un artículo titulado «En los orígenes de la Sociología del Trabajo: la obra de Charles Babbage», donde se destacan los aportes de Charles Babbage como pionero de la Sociología del Trabajo. Su obra dio continuidad a los estudios acerca de la división del trabajo y al mismo tiempo, ejerció influencia en los economistas de su época, «cuando los economistas eran sociólogos (o viceversa)». Los estudios y el trabajo directo realizado por Babbage en los centros fabriles sirvieron de antecedentes a las diferentes escuelas de organización del trabajo, especialmente al *Taylorismo*.
2. La división y organización del trabajo en Cuba –el trabajo esclavo, el trabajo asalariado, la estructura de clases y su diferencia interna–, está recogida en Moreno Friginals (2014). Las contradicciones que se proyectaban en la Isla, entre el desarrollo de la Revolución industrial y el trabajo esclavo, trajo como consecuencias que, al producirse la primera, durante la década del 60 del siglo XIX, fuera necesario introducir la mano de obra china. «Los trabajadores chinos hicieron posible el primer paso de industrialización azucarera» (t. I, p. 261). Este proceso tuvo su antecedente, según explica Friginals, en el paso del trapiche a la gran manufactura (1760-1792).

En tiempo de auge de la industria azucarera (fines del siglo XVIII), después de 1850, además del esclavo se utilizó fuerza de trabajo asalariada. Además de la

yuxtaposición del esclavo y el trabajador asalariado existía otra categoría, aunque no pura, de trabajadores: el esclavo alquilado (t. I, p. 319).

En el tomo II, se exponen los aspectos más importantes del estudio y control de la fuerza de trabajo y de la organización del proceso laboral en la colonia, y otras de la República. Por su importancia, se decidió apuntar algunos *controles de trabajo*. «Desde fines del siglo XVIII, los sacarócratas llevaron a cabo acuciosas investigaciones sobre *modus y tempos* del trabajo que de cierta forma son un antecedente colonial de los estudios realizados por Frederick Winslow Taylor entre 1898 y 1901 en la Bethlehem Steel Works» (t. II, p. 8).

Fraginals pone como ejemplo el informe de la distribución de la fuerza laboral («Dotación de negros») del central La Ninfa, propiedad de Francisco de Arango y Parreño. Muestra la hoja de control donde aparece una relación detallada de las principales actividades productivas de los ingenios, siguiendo, en lo posible, el flujo de producción. En 1835, contemporáneo a los estudios de Charles Babbage, el cubano Andrés Zayas tabuló el tiempo que llevaba realizar las actividades productivas de un ingenio, analizando distintas actividades de trabajo. El control de la cantidad de negros se llevaba dentro de un sistema de inventario continuo, con indicación de nombre, sexo, nación, edad, estatura, oficio, señas particulares y condiciones físicas generales. Además, diariamente se anotaba el cómputo de hombres y mujeres que trabajaban en cada sector del ingenio y la tarea realizada por ellos, lo que permitía tener índices sectoriales de productividad (t. II, p. 12). Existían tres modelos del control del trabajo acompañados de un resumen semanal: control del trabajo, producción en el ingenio y una hoja en blanco para poner las observaciones.

3. «La organización del trabajo es la adecuada integración de los trabajadores con la tecnología, los medios de trabajo y los materiales, mediante un conjunto de métodos y procedimientos que se aplican para trabajar armónica y racionalmente, con niveles adecuados de seguridad y salud, que garantizan la calidad del producto o del servicio prestado y el cumplimiento de los requisitos ergonómicos y ambientales establecidos», Artículo n.º 280, Reglamento del Decreto-Ley 252 (Consejo de Estado, 2013, p. 91).
4. Otra mirada, además de la de Yera, es el análisis crítico sobre la etapa, realizado por el líder de la Revolución en el Informe al Primer Congreso del PCC (Castro, 1976, pp. 62-63).
5. Este volumen está dedicado a brindar los principios, métodos y normas para estructurar en el país la OCT, así como las formas de evaluar sus resultados. Encabezados por el Dr. Lázaro González Rodríguez, participaron los siguientes especialistas: Ing. Ramiro Odelín Iturralde, Ing. Rubén Rodríguez, Lic. Otto Muñoz, Ing. José A. Llano Lara, Ing. Roberto Feito Morera, Dr. Francisco Guillén Landrián, Dra. Rosario Tous Inclán, C.P. Caridad Zamora Denis.
6. La pregunta se formula solo como provocación, pues la misma implica la realización de profundos análisis sobre los logros, las dificultades y contradicciones de la esfera laboral cubana. Todo esto que puede tener diferentes interpretaciones y amerita un debate entre los especialistas.
7. «La calidad está integrada en la gestión global de la empresa e influye en todas las actividades que tienen lugar en la misma. Donde se considera: Mayor énfasis en el liderazgo de la dirección, medir la satisfacción del cliente, la mejora continua, enfoque de proceso, planificación de la calidad, considera

todas las partes interesadas en la empresa» (Consejo de Estado, 2013, art. 251).

8. En este último texto se reconoce el aporte realizado por Alfredo Morales Cartaya, entonces Ministro del Trabajo, en su tesis de doctorado: «Contribución para un modelo cubano de Gestión integrada de recursos humanos» (2006), y del trabajo de diploma de Gloria María Rubal: «Estado de implementación del Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano en la Empresa Provincial de Servicios Informáticos del Consejo de la Administración Provincial de La Habana (INFOCAP)» (2012).