

La Organización del Trabajo: factor clave para el éxito de la empresa cubana

Work Organization: A key factor for the success of Cuban companies

Ulises Padilla Sánchez¹

¹ Universidad de La Habana, Cuba. ulises.padilla@lex.uh.cu



PARA CITAR ESTE ARTÍCULO

Padilla Sánchez, U. La Organización del Trabajo: factor clave para el éxito de la empresa cubana. *Revista Jurídica*, (34).

DOI

<https://doi.org/10.23878/rj.i34.591>

CORRESPONDENCIA

ulises.padilla@lex.uh.cu



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

Av. Carlos Julio Arosemena, Km 1,5. Guayaquil, Ecuador
Teléfono: +593 4 380 4600
Correo electrónico: revista.alternativas@cu.ucsg.edu.ec
Web: www.ucsg.edu.ec



© The Autor(s), 2024

This work is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International License, which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited. To view a copy of this license visit <http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>.

La Organización del Trabajo: factor clave para el éxito de la empresa cubana

Work Organization: A key factor for the success of Cuban companies

Ulises Padilla Sánchez¹

¹ Universidad de La Habana, Cuba. ulises.padilla@lex.uh.cu

RESUMEN

La organización del trabajo es una institución jurídico-laboral de gran importancia estratégica para el logro de la mejora continua de los resultados económicos y sociales, sobre la base de la efectiva gestión del capital humano y el incremento sistémico y progresivo de la eficiencia, eficacia, productividad y calidad del trabajo. Sin embargo, es una institución con un grado de irrealización y de insuficiencias que limitan o retardan el logro de resultados económicos y sociales sistemáticos por parte de las entidades. Por consiguiente, el presente trabajo tiene por objetivo valorar el sentido y alcance de la organización del trabajo como factor clave del fortalecimiento de la empresa estatal cubana y el éxito del proyecto socialista cubano.

PALABRAS CLAVE: Organización del trabajo, mejora continua, eficiencia, eficacia, productividad y calidad del trabajo.

ABSTRACT

The organization of work is a legal-labor institution of great strategic importance for the achievement of the continuous improvement of economic and social results, based on the effective management of human capital and the systemic and progressive increase in the efficiency, effectiveness, productivity and quality of work. However, it is an institution with a degree of unrealized and insufficiencies that limit or delay the achievement of systematic economic and social results by the entities. Therefore, the objective of this paper is to assess the meaning and scope of the organization of work as a key factor in the strengthening of the Cuban state enterprise and the success of the Cuban socialist project.

KEYWORDS: Work organization, continuous improvement, efficiency, effectiveness, productivity and quality of work.

RECIBIDO: 31/07/2024
ACEPTADO: 22/08/2024

CORRESPONDENCIA:
ulises.padilla@lex.uh.cu

Introducción

IncurSIONAR en el ámbito jurídico de una institución del Derecho del Trabajo duramente golpeada por las secuelas del “Período Especial” y, hasta hoy, no recuperada en la necesaria magnitud jurídica y fáctica, casi excluida del programa docente de la asignatura de la Carrera de Derecho, y sobre todo, fuera de la visión estratégica de aquellos que tienen la responsabilidad de conducir y gestionar a las entidades estatales por el camino de la mejora continua, y hacerlo en unas breves cuartillas, con el objetivo de reflexionar e incentivar los niveles de conciencia sobre su importancia estratégica para lograr la actualización y consolidación del Modelo Económico y Social Cubano de Desarrollo Socialista, constituye un gran reto.

Se trata de la organización del trabajo, institución laboral de gran trascendencia para la óptima realización de la relación laboral y el cumplimiento de los objetivos comunes que las partes persiguen -empleador, organización sindical y trabajadores-, especialmente en un sistema donde el entramado social y en específico el laboral, no está signado por intereses antagónicos, sino por un proceso de integración y armonía progresiva.

Una entidad laboral integra y gestiona para su funcionamiento y logro de sus objetivos, inmuebles, instalaciones, terrenos, materiales, máquinas y equipos, energía y capital intelectual, y dentro de este último su elemento decisivo: el capital humano. Precisamente, la principal función y responsabilidad del empleador¹, es velar por que estos recursos materiales, financieros e intelectuales, se combinen y armonicen de la mejor manera posible, con vistas a alcanzar los objetivos propuestos y la máxima efectividad empresarial².

La realidad organizacional cubana, muestra en no pocas entidades, una situación desfavorable, de poco desarrollo de esta institución laboral, lo cual es una consecuencia que se arrastra del “Período Especial” y no hemos recuperado, con independencia de su importancia. A este entorno se une el hecho, de que no existen las instituciones o centros docentes suficientes para enseñar teórica y prácticamente los métodos, técnicas y mecanismos para implementar la organización del trabajo, y, por si fuera poco, fueron cerrados el Instituto de Investigaciones del Trabajo y la Escuela Julián Grimáu, últimos reductos donde se podía acceder a los conocimientos esenciales sobre esta trascendental institución. Por otra parte, en el programa de estudio de la Carrera de Derecho, en específico en la Asignatura Derecho del Trabajo y Seguridad Social, no se integra el estudio de la organización del trabajo en la magnitud necesaria.

La organización -junto a la planificación, la dirección, el control y la coordinación-, es una de las actividades o funciones de la Administración y por tanto, ineludible y consustancial a toda entidad, al tener por fin el análisis sistemático de sus elementos

¹ Cuando se habla de empleador, se incluye tanto como al director general, como al resto de los directivos y ejecutivos de la entidad, o sea, todos los cargos que ostentan la categoría de cuadros.

² La efectividad empresarial está dada, en la obtención progresiva de resultados positivos integrados por la eficiencia, eficacia, productividad y calidad total del trabajo.

estructurales, los sistemas, procesos, actividades, capital intelectual, la tecnología, los factores externos, etc., en su compleja interrelación y dependencia, con el objetivo de ajustarlos a las condiciones cambiantes y, lograr progresivamente su efectiva integración y mejora continua de sus resultados.

Parte importante de la organización, lo es la ordenación de los métodos y procesos de trabajo, determinante para el incremento sistemático de la efectividad. Esta trascendencia está enmarcada en los objetivos que persiguen, su inminente carácter sistémico, sistemático, multidisciplinario y transdisciplinario, lo cual denota su alta complejidad.

Si bien, la organización del trabajo es parte de la Economía del Trabajo, y se estudia en la carrera de Ingeniería Industrial, sin dudas, es una institución del Derecho del Trabajo, pues constituye punto de partida y sostén de la realización y garantía de otros institutos laborales tales como la seguridad y salud en el trabajo, la organización del salario, la disciplina laboral, el régimen de trabajo y descanso, así como de otros aspectos relevantes tales como la idoneidad demostrada, el diseño de puestos, la plantilla de cargos, la estructura organizativa, las condiciones y ambiente de trabajo, etc., por tanto, es un derecho de los trabajadores.

Las formas, técnicas, metodología, los procesos y actividades, las normas, el tiempo de trabajo necesario, la ordenación del salario y las condiciones a través de las cuales se organiza y ejecuta el trabajo, -tanto como actividad productiva o prestación de servicios-, el abastecimiento al puesto de trabajo, el ritmo productivo, etc., deben ser objeto de constante análisis y diagnóstico, con vistas a detectar insuficiencias y perfeccionarlas en la búsqueda progresiva de la efectividad y mejora continua de los resultados, lo cual es objeto de este instituto laboral.

La organización del trabajo es un sistema dentro de la entidad, que estudia, determina e integra a los diferentes procesos de trabajo, sobre la base de la seguridad y salud en el trabajo y las exigencias ergonómicas, de lo cual se infiere su importancia para el desarrollo organizacional, pues su efectiva ejecución conlleva al perfeccionamiento de sus sistemas, procesos, actividades, al análisis y diseño de puestos de trabajo, al incremento de los resultados económicos y sociales, así como a la gestión del capital humano como su elemento determinante. Tiene, además, una interrelación importante con la innovación tecnológica y la generalización de sus resultados.

La organización del trabajo, es un elemento esencial del Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano, según lo dispuesto en su momento por la Norma Cubana 3000 de 2007³, hoy desafortunadamente desactualizada, y este a su vez, es parte del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial, interactuando con 17 sistemas más que estructuran la

³ Norma Cubana No. 3000 de 2007, de la Oficina Nacional de Normalización, la cual establecía el vocabulario del Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano, hoy tristemente desactualizada.

Empresa, como bien regula el Decreto 281 de 2007⁴, y así sucesivamente, nos encontraríamos con una sucesión de sistemas de sistemas, que interrelacionan entre sí y deben lograr una sinergia. Es por ello que uno de los objetivos cardinales de la organización del trabajo es alcanzar la debida interrelación e interdependencia entre todos los elementos actuantes, para potenciar los mejores resultados en cada contexto, de ahí su transversalidad.

Tanto el Código de Trabajo⁵ y sus normativas complementarias, como los instrumentos jurídicos que rigen el sistema empresarial y su perfeccionamiento, incluyen preceptos dirigidos a regular la organización del trabajo, lo cual la convierte en una institución laboral y función de administración de implementación jurídica obligatoria.

No obstante, además de su exigua y superficial regulación en el ordenamiento laboral cubano, su realización jurídico-técnica, exige una elevada preparación integral para cumplir los objetivos que persigue y, especialmente, requiere cada vez más la integración de equipos especializados con una elevada competencia profesional y polivalencia para enfrentar y asumir los crecientes retos científicos, tecnológicos, de administración, humanos y sociales.

En este sentido, el empleador debe ser capaz de cumplir sus funciones y obligaciones en la aplicación de los principios, métodos y normas jurídicas relacionadas con la realización de esta institución laboral. Sin dudas, para ello tendrá no sólo que dominar, cumplir y hacer cumplir la legislación vigente, sino incrementar de forma sistemática su preparación integral en materias tales como la laboral, económica, financiera, funciones, métodos y técnicas de administración, gestión de capital humano, indicadores económico-financieros, etc.

Por consiguiente, los resultados serán realmente efectivos, cuando la organización del trabajo se convierta en el método colectivo fundamental con la participación activa y decisiva de todos -cuadros, funcionarios, organización sindical y trabajadores- en la identificación y aprobación de los cambios necesarios dirigidos a impulsar los resultados.

El presente trabajo, está dirigido también a los Asesores y Consultores Jurídicos, a partir de mostrar un grupo de reflexiones teóricas, jurídico-técnicas y organizacionales que les permitirán, en un primer momento, elevar sus conocimientos y habilidades, así como concientizar la importancia de una efectiva asesoría jurídica a la gestión de la organización del trabajo como factor determinante de la mejora continua de la entidad estatal cubana.

Las siguientes reflexiones, se soportan de forma principal, en el hecho de que la organización del trabajo, no sólo contribuye decisivamente al incremento de los resultados económicos, sino al unísono, y con igual trascendencia, a la formación del nuevo hombre

⁴ Decreto 281 de 16 de agosto de 2007, “Reglamento para la Implantación y Consolidación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Estatal”, Gaceta Oficial No. 31 Extraordinaria de 28 de mayo de 2018, pp. 322-442, artículo 55.

⁵ Ley 116 de 20 de diciembre de 2013, “Código de Trabajo”, Gaceta Oficial Extraordinaria No. 29 de 17 de junio de 2014, pp. 453-483.

socialista, debido a las variadas y múltiples ámbitos a los que se dirigen e impactan sus resultados, así como a los niveles de participación activa de todos los trabajadores que genera su gestión, todo lo cual la convierte en un factor estratégico.

Si queremos lograr objetivamente el socialismo próspero, sostenible e irreversible, tendremos que rescatar y poner al orden del día a la organización del trabajo como método fundamental de dirección y gestión junto a la legalidad socialista. Sirva el presente, como granito de arena, para ayudar a redimir el lugar de esta institución laboral en el proceso de actualización del Modelo socialista cubano, en el fortalecimiento de la empresa estatal socialista y, de esa forma, superar el peligro existente para el proyecto, por su grado de depreciación actual.

Fundamentos teórico-doctrinales de la organización del trabajo

Toda organización o entidad, precisa de una Administración. En tal sentido coincidimos con ALHAMA BELAMARIC⁶, cuando afirma que la “organización como sistema social, y como tal un sistema complejo, en el cual se potencia al máximo el diseño y tratamiento individual de las personas, de las relaciones entre las personas, que se tienen en cuenta como factor principal de las funciones, de la estructura, de los procesos de trabajo, de las políticas y las estrategias, de la comunicación y la información, factores consustanciales a las relaciones interpersonales que condicionan todas las decisiones referidas a los individuos, grupos, a los actos y acciones que se llevan a cabo, en la consecución de la eficiencia, eficacia y efectividad de las actividades que se realizan.”

Resalta este autor, que en esta definición del término Organización, se han tenido en cuenta cuatro elementos, que es preciso resaltar:

a) El primero hace referencia a las acciones de más de una persona. Sin embargo, no se evita hablar de individuos, puesto que es esencial, a diferencia de enfoques anteriores, hablar de los individuos como personas, y de los actos que llevan a cabo como parte de la Organización.

Debemos destacar, que este factor humano es el determinante en una organización, por lo que la gestión empresarial y el cumplimiento de los objetivos dependerán en gran medida del nivel de gestión del capital humano que porten las personas en que ella laboran, así como el nivel de participación e interrelación que exista entre ellas.

b) El segundo elemento es de vínculo asociativo que permite la realización de actos relacionados entre sí y que se ejecutan según el grado de relación necesario.

⁶ Vid. ALHAMA BELAMARIC, RAFAEL Y OTROS, *Nuevas Formas Organizativas*, Instituto de Estudios e Investigaciones del Trabajo, La Habana, 2004, p. 17.

Toda organización es un sistema, o sea, un conjunto de elementos interrelacionados e interdependientes que producen una sinergia, o sea un resultado superior al que pudieran lograr sus partes aisladas.

c) El tercer elemento, es de coordinación, consciente y sistemática, de las acciones que se desarrollan.

Toda organización se gestiona a partir de una permanente coordinación interna y externa, especialmente para el logro de la proyección estratégica, misión, visión y objetivos de trabajo a través de la planeación, *organización*, gestión y control⁷.

d) El cuarto elemento, es la finalidad organizativa e individual.

La organización –como entidad– no sólo persigue e integra los objetivos que tiene como institución con personalidad y fines concretos, sino que debe, además, para alcanzar el mayor éxito posible, armonizar los intereses individuales de sus miembros, con los de la organización y estos a su vez con los del país.

SALAZAR FERNÁNDEZ⁸ afirma de forma atinada que: “Las organizaciones son la expresión de la realidad cultural y están llamadas a vivir en un mundo de permanentes cambios, tanto sociales, como económicos y tecnológicos, o por el contrario, como cualquier organismo encerrarse en sus límites formales. De esta forma se concibe a la organización como un sujeto colectivo, vivo, activo y dinámico, productor de una compleja red de procesos que poseen diferentes niveles de integración personal, grupal y organizacional.”

Todo trabajo realizado por el hombre, no constituye objeto del Derecho del Trabajo, sino sólo aquel que se realiza en el ámbito de las relaciones sociales donde se producen los bienes o se prestan los servicios que tributan al desarrollo económico y social de un país⁹, caracterizadas por la ajenidad, subordinación y remuneración.

En tal sentido, el vínculo establecido, se convierte en título determinante de la ajenidad de los frutos del trabajo en régimen de trabajo libre, y la cesión de los frutos por parte del trabajador, se produce a cambio de recibir una remuneración como contraprestación, en un régimen de subordinación al empleador, al constituir la realización del trabajo y el pago por el mismo, las obligaciones esenciales de la relación, la razón y esencia jurídica

⁷ Estas son las actividades o funciones de la Administración, a las que se suma la coordinación, reconocidas por un grupo importante de autores con los cuales coincidimos

⁸ Vid. SALAZAR FERNÁNDEZ, Diana, La RED de Capital Humano, Editorial Academia, La Habana, 2012, p. 216.

⁹ Tanto la ajenidad, como la subordinación, la dependencia y la remunerabilidad son rasgos inseparables de la relación jurídica de trabajo, la caracterizan e identifican, no pueden dejar de estar presente en la misma y de suceder, dejaría de ser tal.

de la misma, con independencia de la existencia de otros derechos y obligaciones recíprocos, que si bien imprescindibles, son derivados y complementarios.

Como bien afirma VIAMONTES GUILBEAUX¹⁰, las relaciones laborales son los vínculos que surgen entre los individuos dentro del marco específico de la actividad laboral, por tanto, son relaciones sociales que nacidas en ese ámbito, se desarrollan y se modifican en él, y fuera del mismo pierden su razón de ser.

Estas relaciones laborales, se caracterizan por su alta complejidad, determinada por las especiales particularidades de los elementos que intervienen en la misma: la personalidad jurídica laboral del trabajador, la cual se manifiesta en el arribo a determinada edad, la aptitud física y mental y el cumplimiento del principio de la idoneidad demostrada (conocimientos, habilidades-destrezas, conductas, valores, en fin, las competencias laborales¹¹ que portan los trabajadores, necesarias para realizar con efectividad las funciones y responsabilidades del cargo o puesto que desempeña); las máquinas y equipos productivos; la tecnología; las materias primas y combustibles; la metodología y procedimientos de trabajo; las reglas de seguridad y salud en el trabajo dirigidas a proteger al máximo la vida y el bienestar de los trabajadores y trabajadoras.

Desde la Revolución Industrial, con los adelantos de la ciencia y la técnica introducidos, se complejizó la labor productiva en las grandes fábricas, determinando la necesidad del surgimiento de la ciencia de la organización del trabajo, con el objetivo de integrar armónicamente los elementos anteriormente señalados, los que con el devenir histórico se han venido desarrollando y adquiriendo un nivel de complejidad nunca pensado.

La integración armónica de estos elementos, tiene dos objetivos fundamentales, por una parte, un objetivo económico, dirigido a lograr la mayor ganancia económica posible como resultado del trabajo, a través de alcanzar el máximo rendimiento potencial de la máquina y la tecnología, así como incrementar progresivamente la productividad del hombre, y por otra, el objetivo de garantizar la seguridad de los trabajadores en los procesos de trabajo con la garantía de su vida y salud, la mejora continua de las condiciones de trabajo y en este sentido, concordando con LÓPEZ GANDÍA Y BLASCO LAHOZ¹², partimos del hecho de que la salud, no está determinada sólo por la ausencia de enfermedad, sino como un estado completo de bienestar físico, mental y social.

¹⁰ Vid. Viamontes Guilbeaux, Eulalia, *Derecho Laboral Cubano, Teoría y Legislación*, Editorial Félix Varela, La Habana, 2007, p. 27. .

¹¹ La Norma Cubana 3000 de 2007, de la Oficina Nacional de Normalización, conceptualiza a las Competencias Laborales como el “conjunto sinérgico de conocimientos, habilidades, experiencias, sentimientos, actitudes, motivaciones, características personales y valores, basado en la idoneidad demostrada, asociado a un desempeño superior del trabajador y de la organización, en correspondencias con las exigencias técnicas, productivas y de servicios. Es requerimiento esencial que esas competencias sean observables, medibles y que contribuyan al logro de los objetivos de la organización”. .

¹² Vid. LÓPEZ GANDÍA, Juan y BLASCO LAHOZ, José Francisco, “Curso de Prevención de Riesgos Laborales”, Editorial Tirant lo Blanch, Valencia, España, 2002, p. 15. .

En tal sentido, la organización del trabajo exige una labor sistemática y permanente de estudio y análisis de las distintas actividades del proceso de producción o prestación de los servicios con vistas a su perfección gradual, aun cuando se hayan obtenido resultados superiores, por lo que cada organización debe elaborar y aplicar una estrategia que conciba la detección de los problemas existentes, identificar las reservas, las soluciones e instrumentar los planes de acción correspondientes para progresar los procesos de trabajo de forma continua.

La organización como proceso, hace referencia al conjunto de actos a través de los cuales se convierte un plan en actividades específicas, se asignan responsabilidades y recursos, se fijan mecanismos de coordinación y se establecen líneas de autoridad. Es, en suma, un proceso a través del cual se crea y se controla una estructura para alcanzar determinados objetivos.

Es por ello, que cualquier actividad productiva o de servicios, mucho más en el mundo actual, donde la globalización y los adelantos científico-técnicos se producen vertiginosamente, se precisa como nunca antes de la organización del trabajo como la ciencia que contribuye directamente armonizar todos los elementos que se conjugan en un proceso tan complicado, donde el hombre es sin dudas su factor principal, su motor impulsor.

En la búsqueda de esta armonía, juega un papel esencial el Derecho del Trabajo, lo cual se deriva de su esencia protectora, concientizadora y armonizadora, al constituir su fin esencial la regulación y garantía de los derechos fundamentales reconocidos a los trabajadores en los textos constitucionales, impidiendo o limitando la explotación e intentando la mayor armonización posible entre los intereses individuales, del empleador y del país.

La Organización del Trabajo, como bien afirma VIAMONTES GUILBEAUX¹³, pertenece a la Economía del Trabajo, como rama de la Economía, la cual analiza el trabajo y las bases de su organización, la productividad del trabajo, los factores de su aumento, los índices de su medición y la Normación del trabajo, en la búsqueda de las mejores formas de integración de los medios de trabajo y la fuerza de trabajo en el proceso laboral, elementos todos que pasan a ser parte del objeto del Derecho del Trabajo¹⁴, mostrando la estrecha relación de este con esta ciencia.

La Administración de la entidad estatal socialista, tiene la responsabilidad de lograr progresivamente, la mejor organización y gestión del capital humano, de los recursos materiales y financieros con que cuenta, con vistas a lograr la mayor efectividad posible en la realización de su objeto o encargo social, mediante la producción de bienes o a la

¹³ Vid. Viamontes Guilbeaux, Eulalia, *Derecho Laboral Cubano, Teoría y Legislación*, Editorial Félix Varela, La Habana, 2007, pp. 60 y 61. . .

¹⁴ La integración de estos elementos de la Economía del Trabajo al Derecho del Trabajo, queda evidenciada en los Capítulos VIII de la Ley No. 116 de 2013, Código de Trabajo y de su Reglamento, el Decreto No. 326 de 2014, respectivamente. Esta integración no es reciente, la derogada Ley No. 49 de 1984, Código de Trabajo, así como otras normativas jurídicas posteriores, regularon la Organización del Trabajo como un elemento trascendental del derecho del Trabajo..

prestación de servicios para el mercado y de esa forma, *cumplir sus tres finalidades esenciales: ser fuente de creación de riqueza; satisfacer las necesidades sociales; así como también, las necesidades materiales y espirituales de sus trabajadores.*

La gestión sistemática y consecuente del Capital Humano¹⁵, constituye la principal responsabilidad de la empresa estatal cubana, factor determinante para incrementar sostenidamente el nivel de conocimientos, habilidades-destrezas, conductas y valores alcanzados por sus cuadros, funcionarios y trabajadores, lo cual incide directamente en la búsqueda constante de la mayor organización de la producción, de los procesos y métodos de trabajo, el grado de utilización racional y oportuna de los recursos materiales y financieros para el logro de los objetivos económicos y sociales propuestos, en fin, garantizar la ejecución de un proceso de mejora continua¹⁶, lo cual determina su esencia y el grado de cumplimiento y sobrecumplimiento de sus planes económicos-sociales, a través del aumento sostenido de la productividad, eficiencia, eficacia y calidad del trabajo.

Organización del Trabajo. Definición

La Ley No. 116 de 2013, “Código de Trabajo”, es omisa en cuanto a emitir una definición de Organización del Trabajo, limitándose en su Capítulo VIII a referirse algunos de sus elementos, tales como los estudios de organización del trabajo, la Normación del trabajo y las plantillas de cargos¹⁷. En este sentido habría que añadir que la Organización del Trabajo, como institución jurídico-laboral, está integrada por otros elementos que omite el Código de Trabajo, por ejemplo, los principios que la rigen y elementos que la integran, lo cual consideramos una regulación incompleta que no pone de manifiesto la real importancia y magnitud de esta institución del Derecho del Trabajo.

La derogada Resolución No. 26 de 2006, del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, disponía que la Organización del Trabajo era la vía esencial para contribuir al incremento sostenido de la productividad para elevar la eficiencia y eficacia en los procesos de trabajo, a través del aumento de la producción y los servicios, la reducción de los gastos de trabajo innecesarios y de los costos, así como la elevación de la calidad¹⁸. Igualmente esta normativa jurídica regulaba que la Organización del Trabajo en las entidades laborales, integra a los Recursos Humanos con la tecnología, los medios de trabajo y los materiales, mediante el conjunto de métodos y procedimientos que se aplican para trabajar con niveles

¹⁵ Conjunto de conocimientos, habilidades, destrezas, conductas, valores, sentimientos que precisan los trabajadores para lograr un desempeño laboral superior en la realización de las funciones y responsabilidades asignadas a su puesto de trabajo.

¹⁶ Norma Cubana 3000 de 2007, Oficina Nacional de Normalización, “Gestión Integrada de Capital Humano, Vocabulario”.

¹⁷ *Ibíd.* Ley No. 116 de 20 de diciembre de 2013.

¹⁸ Resolución No. 26 de 12 de enero de 2006, del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, “Reglamento sobre la Organización del Trabajo”, artículo 1.

adecuados de seguridad y salud, asegurar la calidad del producto o del servicio prestado y el cumplimiento de los requisitos ergonómicos y ambientales establecidos¹⁹.

En este sentido, la Norma Cubana 3000²⁰ de 2007, realizó un importante avance al definir a la Organización del Trabajo como el “proceso que integra en las organizaciones el capital humano con la tecnología, los medios de trabajo y materiales en el proceso de trabajo (productivo, de servicios, información o conocimientos), mediante la aplicación de métodos y procedimientos que posibiliten trabajar de forma racional, armónica e ininterrumpida, con niveles requeridos de seguridad y salud, exigencias ergonómicas y ambientales, para lograr la máxima productividad, eficiencia, eficacia y satisfacer las necesidades de la sociedad y sus trabajadores. Está sustentada en estudios integrales dirigidos al diseño y rediseño de procesos y perfiles de cargo, al incremento del valor agregado y de los resultados generales de la organización”.

En tal sentido concordamos con CUESTA SANTOS²¹ cuando afirma, que la Organización del Trabajo “*trata de la relación entre personas y los medios de producción en determinado ambiente laboral, con el objetivo de optimizar el trabajo vivo (fuerza de trabajo) o la estructura humana de la organización laboral*”. Puede ser resumida también, como el estudio sistémico y sistemático de los procesos de trabajo, con el fin de buscar la mejor forma de llevar a cabo los mismos, de la forma más eficiente, efectiva y productiva.

Estas definiciones integran términos trascendentales que necesitan tenerse en cuenta para aprehender la esencia e importancia de esta institución del Derecho del Trabajo, tales como: proceso; capital humano; tecnología; medios de trabajo; materiales; métodos y procedimientos; exigencias ergonómicas y ambientales, eficiencia; eficacia; análisis, diseño y rediseño de puesto de trabajo; indicadores de trabajo y salario, como el valor agregado bruto y la productividad, etc.

Los Asesores, para realizar una labor efectiva de asesoramiento, en el caso particular de los estudios y diagnósticos de organización del trabajo, tienen que intentar conocer el significado de cada uno de estos términos y cómo interactúan unos con otros para alcanzar la máxima sinergia.

Principios que rigen la Organización del Trabajo

La Organización del Trabajo se realiza a través de la ejecución de estudios de organización del trabajo, los que se caracterizan por la integración de los procesos de la producción de bienes y servicios con los trabajadores, en un área de trabajo y se sustentan sobre la base de los principios siguientes:

¹⁹ Ibídem. Anterior, artículo 2.

²⁰ Norma Cubana 3000 de 2007, Oficina Nacional de Normalización, “Gestión Integrada de Capital Humano, Vocabulario”.

²¹ Vid. Cuesta Santos, Armando, *Tecnología de la Gestión de Recursos Humanos*, Tomo 1, Editorial Félix Valera, La Habana, 2016, p.197.

- a. Integralidad, consiste en considerar todos los recursos materiales y financieros, así como el personal con que cuenta la entidad; Es necesario resaltar, en cuanto al principio de integralidad, el hecho de que la mencionada integración del capital humano con todos los recursos materiales y financieros existentes en la organización, incluye como elemento *sine qua non*, como aspecto principalísimo, la seguridad y salud en el trabajo y las condiciones de trabajo, lo cual se constituye en la base de esa integración y en la garantía esencial de que se logren los objetivos propuestos con la armonización de todos los elementos en concurso. Esto demuestra el carácter sistémico del Derecho del Trabajo, manifestado en la interrelación existente entre sus instituciones.
- b. Sistematicidad en la búsqueda permanente de las reservas que existen en cada uno de los procesos que realiza la entidad; La sistematicidad, es otro presupuesto ineludible, pues toda entidad para su subsistencia debe buscar sistemáticamente las mejores vías y formas para incrementar gradualmente sus resultados en beneficio del país, del suyo propio y de sus trabajadores. Esta búsqueda constante de la mejora continua debe ser un interés y un accionar colectivo de todos sus integrantes, tanto del empleador, como de los trabajadores, más en una sociedad socialista, sustentada en la propiedad socialista de todo el pueblo sobre los medios fundamentales de producción.
- c. Participación activa de los trabajadores en el diseño de las medidas y su control aportando sus experiencias y sugerencias. La participación de los trabajadores en la organización, planificación, ejecución y control de las acciones a implementar es fundamental, pues si estos no están motivados y comprometidos con los objetivos que persiguen los estudios de organización del trabajo que se decidan, estos no arrojarán los mejores resultados y originarán grandes trabas y conflictos, en vez de un proceso lógico y necesario de mejora continua.

Elementos que integran la Organización del Trabajo y su interrelación

La organización del trabajo está conformada por un conjunto de elementos, entre los cuales se encuentran:

- La división y cooperación del trabajo: Esta está relacionada con la estructura organizativa asumida, las facultades, funciones y responsabilidades asignadas a las unidades organizativas, la plantilla de cargos aprobada, las funciones y responsabilidades de cada uno de los cargos aprobados, los procesos de trabajo y actividades, sus puntos de conexión e interrelación, los cargos o puestos de trabajo, la colaboración definida entre ellos, etc. Esta división y colaboración tiene que estar determinada y dirigida al cumplimiento de la misión y visión de la organización, así como al cumplimiento de sus objetivos estratégicos.

Como bien afirma FERNÁNDEZ ARENA²², “el mayor avance en la capacidad productiva de trabajo, la mejor habilidad, destreza y juicio con el que se puede dirigir o laborar, tiene como antecedente la división del trabajo”.

- Los métodos y procedimientos de trabajo: Los métodos de trabajo son las formas de ejecución de las operaciones en que se desglosan los procesos laborales, que comprende un conjunto de procedimientos y una determinada secuencia en su realización. Deben estar definidos y actualizados progresivamente, los métodos más efectivos para realizar el trabajo, identificándolos en procedimientos de trabajo claros y precisos que contribuyan al logro de la mayor productividad, eficiencia, eficacia y calidad del trabajo posible.

Los estudios de organización dirigidos a la mejora de los métodos de trabajo, tienen los siguientes objetivos:

- a. Aumentar la productividad del trabajo.
 - b. Incrementar el rendimiento del equipamiento tecnológico.
 - c. Disminuir los costos.
 - d. Reducir la fatiga del trabajador.
 - e. Mejorar la calidad de los productos o servicios o al menos que la racionalización de los métodos de trabajo se logre sin detrimento de esta.
- Reglas de Seguridad y Salud, condiciones de trabajo: Cada puesto de trabajo deberá tener bien definidas las reglas de seguridad y salud en el trabajo, así como definidas las condiciones necesarias para realizar el trabajo con la mayor efectividad, comodidad y exclusión de riesgos para la salud del trabajador, elemento que deberá estar presente en todos los estudios de organización del trabajo que se realicen.
 - La organización y servicio de los puestos de trabajo: Los puestos claves deben estar adecuadamente diseñados, teniendo en cuenta todos los elementos que lo integran de forma armónica y precisa, de forma que posibilite la realización de las labores identificadas con la mayor efectividad posible, así como garantizar que cada puesto de trabajo cuente con los equipos, herramientas, documentación, materia prima, etc., que le permita una gestión y labor ininterrumpida, así como un óptimo aprovechamiento de la jornada de trabajo, evitando interrupciones innecesarias. Los puestos de trabajo son la célula fundamental de la organización, al igual que lo es la familia en la sociedad.
 - La Normación del trabajo: La Normación del trabajo está llamada a establecer objetivamente la medida del trabajo de un trabajador, como modo de expresar el cumplimiento de su deber social. Cuando se realizan estudios de Normación del trabajo no debe dejar de valorarse los aspectos que tienen una mayor incidencia en los niveles de productividad y eficiencia de la empresa como son:

²² Vid. FERNÁNDEZ ARENA, José Antonio, *El Proceso Administrativo*, Editorial Diana, Ciudad de México, 1999, p. 23

- a. El comportamiento de la utilización real del fondo de tiempo en el puesto de trabajo.
 - b. La utilización de nuevas técnicas de cálculo del tiempo de trabajo.
 - c. La introducción de métodos y procedimientos de trabajo novedosos, más eficientes y racionales.
 - d. La aplicación de técnicas de avanzada para perfeccionar la organización de la producción y del trabajo.
 - e. La correspondencia entre el plan o programa de producción y la magnitud de las normas.
- La Organización del sistema salarial: Si bien la organización y el salario son instituciones independientes del Derecho del Trabajo, con suficiente autonomía, entre ellas existe una relación o interrelación de subsistencia, de producción de efectos recíprocos determinantes. Para que la organización y ejecución del Salario sea efectiva –Reglamento de las formas y sistemas de pago– tiene que estar en correspondencia con la proyección estratégica, la misión, la visión, los objetivos estratégicos, la estructura organizativa aprobada, las funciones y facultades asignadas, la plantilla, el régimen de trabajo y descanso, los procesos y actividades, el diseño de los puestos de trabajo, la cooperación en el trabajo, etc., los cuales son todos ámbitos del campo de acción de la Organización del Trabajo. Si estos elementos no alcanzan la adecuada ordenación e integración, es imposible que las formas de pago y la distribución del salario sea efectiva, igualmente se afectarían otras instituciones y categorías laborales

La Disciplina del Trabajo

Una categoría del Derecho del Trabajo, perteneciente a su institución de la responsabilidad laboral, concretamente a la subinstitución de la responsabilidad disciplinaria, es la Disciplina Laboral, la cual tiene una relación directamente proporcional con la Organización del Trabajo, pues ambas se presuponen, una consecuente organización del trabajo es determinante para una efectiva Disciplina del Trabajo, y viceversa, una Disciplina Laboral consciente, conlleva a la búsqueda incesante de la mayor organización posible del proceso productivo, de servicios y del trabajo en general.

En este sentido deberá prestársele especial atención al logro de una disciplina consecuente, como base fundamental para el incremento progresivo de los resultados productivos y económicos planificados, como bien afirmara nuestro Comandante en Jefe Fidel Castro Ruz: *“Hay que lograr una disciplina consciente en la gente, una actitud de trabajo consciente, si no, bueno, no se puede concebir el socialismo”²³...*

²³ Vid. Susi Sarfati, Salomón, “Diccionario de Pensamientos de Fidel Castro”, Editorial Política, La Habana, 2008, p. 72

Todos estos elementos analizados que integran la Organización del Trabajo, se encuentran interrelacionados, por lo que la modificación en uno de ellos, significa cambios en el conjunto. Si modifico un método de trabajo, debe generarse una modificación de la norma de trabajo, seguramente en la tasa salarial y así sucesivamente.

Es por ello, que la ejecución de un proceso efectivo de Organización del Trabajo, tiene como presupuesto y sustento principal, un sólido pensamiento organizacional, sistémico y sistemático, dialéctico y profundo, capaz de ver al todo desde sus partes, y a sus partes desde el todo en su verdadera interdependencia.

Los estudios de organización del trabajo. Definición y etapas esenciales de su ejecución

Los estudios de organización del trabajo son los procesos de registro y examen crítico sistemático, de los métodos existentes para llevar a cabo un trabajo con el fin de mejorar la utilización eficaz de los recursos y establecer normas técnicamente fundamentadas y actualizadas con respecto a las actividades que se están realizando, con el objetivo de establecer un proceso de mejora continua. La organización del trabajo exige una labor permanente de estudio y análisis de las distintas actividades del proceso de producción o servicios, para su perfeccionamiento, aun cuando se hayan obtenido resultados superiores.²⁴

A tales efectos, cada uno de los elementos que integran la Organización del Trabajo, antes mencionados, precisa de estudios concretos de organización del trabajo, para ser perfeccionados y armonizados de forma precisa y efectiva.

Al realizar los estudios de organización del trabajo se toman en consideración cuatro etapas fundamentales:

- a. Selección, preparación y aprobación del o los equipos de trabajo: Esta etapa tiene una gran importancia, pues deben seleccionarse de conjunto con la organización sindical, de acuerdo a su aptitud, actitud, experiencia y prestigio en la organización, a aquellos cuadros, especialistas y operarios que tendrán la responsabilidad de ejecutar el estudio de organización del trabajo que se precise y planifique. Los miembros del equipo deberán ostentar una elevada preparación y experiencia en la actividad que se va a estudiar y analizar, con independencia que deberán ser sometidos a un proceso profundo de preparación antes de iniciar el estudio. Esta etapa culmina con la aprobación por la máxima autoridad de la entidad del equipo que realizará el estudio de organización del trabajo programado.
- b. Información a los trabajadores de los objetivos del estudio: Esta etapa es estratégica, pues de la adecuada información y debate que se realice con los trabajadores sobre la necesidad e importancia de realizar el estudio y los objetivos que se pro-

²⁴ Norma Cubana 3000 de 2007, Oficina Nacional de Normalización, “Gestión Integrada de Capital Humano, Vocabulario”.

ponen, se logrará la imprescindible motivación de estos y su activa participación, aspecto decisivo para el logro de buenos resultados.

- c. Realización del estudio: Se refiere a la ejecución práctica de los instrumentos, técnicas y acciones planificadas por los miembros del equipo, con los recursos y en el tiempo planificado, obteniéndose los resultados correspondientes.
- d. Implantación y control: Esta etapa es decisiva, pues podemos haber realizado una buena selección y preparación del equipo, haber motivado a los trabajadores logrando su máxima participación, haber ejecutado el estudio, pero sino se definen con precisión y oportunidad las acciones a aplicar para solucionar los problemas identificados y mejorar la organización del trabajo general o en uno de sus elementos, se corre el peligro de no alcanzar los objetivos propuestos.

La correcta implantación de las medidas derivadas de los estudios realizados hay que prepararla bien y garantizar las condiciones necesarias para que las medidas y acciones no se distorsionen, pues si así ocurre no podrán lograrse el aumento de la productividad y la eficiencia previstos. En este sentido deberá tenerse en cuenta:

- a. Para proceder a la implantación de cualquier medida derivada de un estudio de organización del trabajo, es necesario en algunas ocasiones su prueba experimental a fin de realizar determinados ajustes para su posterior implantación definitiva.
- b. Debe verificarse que las mismas se introduzcan exactamente como fueron concebidas, pues sólo así podrán alcanzarse los objetivos deseados.
- c. Una vez implantado el cambio, es importante mantenerlo en uso, tal como estaba especificado y no permitir que los trabajadores vuelvan a lo de antes o introduzcan elementos no previstos, salvo con causa justificada.

Estas etapas muestran un orden lógico, lo cual no quiere decir que puedan coexistir en determinados momentos. No obstante, lo que sí resulta vital, es que en cada una se cumpla y se logren los fines propuestos, pues los resultados que se obtengan en cada una de ellas, se convierten en presupuestos sine qua non, para el éxito de las etapas posteriores y el resultado final, la mejora continua.

Es importante resaltar en general, que, durante la realización de cualquier tipo de estudio de Organización del Trabajo, resulta pertinente responder las siguientes preguntas claves: *¿qué se hace?*, *¿por qué se hace?*, *¿cuándo se hace?*, *¿quién lo hace?*, *¿dónde se hace?*, *¿cómo lo hace?*, *¿para quién lo hace?*, y siempre preguntarse, *¿es necesario hacerlo?*, *¿qué valor añadido reporta este proceso para la empresa?* y *¿qué sucede si no se hace?*

Por otra parte, es imprescindible definir, ante cada problema identificado, si es de carácter interno o externo a la empresa y si es objetivo o subjetivo, lo cual incidirá directamente en las propuestas de medidas y acciones para lograr su más pronta solución o mitigación de sus efectos negativos.

Problemas que puede identificar y contribuir a solucionar una Organización del Trabajo

Una adecuada planificación y ejecución de los estudios de Organización del Trabajo, así como la implementación de las medidas derivadas de los mismos, posibilitan la identificación y superación de los siguientes problemas:

- Métodos ineficaces de trabajo
- Mala disposición y utilización del espacio
- Inadecuada manipulación de los materiales
- Deficiente planificación de las necesidades de recursos
- Deficiente planificación del mantenimiento
- Despilfarro o utilización inadecuada de materias primas materiales, energía, combustible
- Uso irracional y/o despilfarro de recursos humanos
- Deficiente organización de los servicios que se prestan
- No aplicación de normas de rendimiento o las que existen están desactualizadas
- Altos índices de ausentismo, impuntualidades o abandono del puesto de trabajo
- Incumplimientos del tiempo de trabajo y desaprovechamiento de la jornada laboral
- Existencia de riesgos de accidentes de trabajo o enfermedad profesional
- Indefinición de los planes de capacitación de los trabajadores o identificación de otras acciones de capacitación y superación necesarias para incrementar su idoneidad demostrada y competencia laboral
- Deficiencias o inexistencia de sistemas de gestión o control de la calidad.

Es ineludible analizar y discutir cuál es el estado de estos aspectos en la empresa y sus unidades organizativas subordinadas, llegando a caracterizar objetivamente la situación y lo que es más importante, precisar las medidas para subsanar las fallas y deficiencias, así como alcanzar la mejora continua.

Medidas que pueden proyectarse a partir de la realización de estudios de organización del trabajo

El resultado final del estudio puede contener, entre otras, la proyección de las siguientes medidas:

- a. Propuesta de mejora en el flujo productivo o de servicios
- b. Propuestas de mejora del flujo de operaciones del área
- c. Propuesta de organización del puesto de trabajo, y diseño de puestos de trabajo con contenidos enriquecidos que propicien la utilización del amplio perfil, el aprovechamiento de la jornada de trabajo y carga sostenida para 8 horas de trabajo.
- d. Propuestas para la eliminación de operaciones innecesarias
- e. Propuesta de horario de trabajo y descanso en la jornada laboral

- f. Propuestas de las herramientas, equipos y otros medios de trabajo a emplear en cada puesto de trabajo
- g. Propuesta de modificación de la actual concepción organizativa de la empresa.

Fundamentos jurídicos de la Organización del Trabajo en Cuba

No pretendemos en este acápite, agotar el análisis de las fuentes jurídicas de la Organización del Trabajo en Cuba, sólo haremos mención a preceptos que imponen y obligan a su ejecución sistemática por parte de las empresas estatales cubanas.

a. *Código de Trabajo*²⁵:

- Artículo 80.- Las entidades para incrementar la productividad y eficiencia realizan estudios de organización del trabajo dirigidos a perfeccionar las condiciones técnicas y organizativas de la producción y los servicios, determinar los gastos de trabajo necesario y la plantilla de cargos en correspondencia con las necesidades de la actividad.
- Artículo 127.- El empleador está obligado a cumplir la legislación sobre seguridad y salud en el trabajo y adoptar las medidas que garanticen condiciones laborales seguras e higiénicas, así como la prevención de accidentes de trabajo, enfermedades profesionales, incendios, averías u otros daños que puedan afectar la salud de los trabajadores y el medio ambiente laboral.
- Artículo 146.- El empleador es el responsable de la dirección, organización del proceso de trabajo y su control, para lo que debe asegurar el conocimiento por los trabajadores de sus atribuciones y obligaciones; garantizar las condiciones de trabajo adecuadas y el disfrute de los derechos reconocidos en la legislación de trabajo, así como desarrollar adecuadas relaciones con los trabajadores, basadas en la atención a sus opiniones y quejas, la protección a la integridad física, psicológica y el debido respeto a la dignidad de los mismos.

Este último artículo destaca la obligación y responsabilidad del empleador de garantizar sistémica y sistemáticamente la organización del trabajo, y nótese, que esta responsabilidad no está dirigida expresamente a obtener mejores resultados económicos como resultado del proceso de organización, sino especialmente a lograr el conocimiento por parte de los trabajadores de sus funciones y atribuciones, garantizarles condiciones de trabajo seguras y su integridad física, el disfrute de todos los derechos labores, desarrollar una efectiva participación y comunicación, el respeto a la dignidad de los mismos, lo cual es un artículo de gran relevancia.

²⁵ Ley No. 116 de 20 de diciembre de 2013, “Código de Trabajo”, *Gaceta Oficial Extraordinaria* No. 29 de 17 de junio de 2014, pp. 453-483.

- a. Decreto Ley 252 de 2007²⁶, tal como quedó modificado: En su artículo 3 regula los principios que deben regir la implantación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial, en sus incisos g) dispone:
- Cada empresa, de acuerdo con su tecnología, diseña su estructura y sistemas organizativos, evaluando permanentemente nuevas formas de organización, redimensionando aquellos procesos que no alcancen los niveles de rentabilidad previstos, así como los que han perdido su competitividad. Si como resultado de este proceso se declaran trabajadores disponibles, se aplica la legislación vigente para estos casos;
- b. Decreto 281 de 2007²⁷, tal como quedó modificado, su artículo 85 regula los principios y requisitos del sistema de organización general, entre los que se encuentran:
- La organización y estructuración del Sistema de Dirección y Gestión en sistemas, no presupone ni indica patrones y formas de organizar las estructuras de las empresas, es solo una forma metodológica de concebirlo. Las empresas diseñan sus estructuras sobre la base de la tecnología y las características de la producción y los servicios que brindan, debiendo para ello evaluar las capacidades, actitudes y aptitudes reales de los cuadros con que cuenta.
 - Definir y revisar periódicamente la estrategia empresarial, aplicar técnicas que permitan identificar las previsiones más importantes, y diferentes variantes de desarrollo a mediano y a largo plazo, elaborar el programa de acción consecuente para cada caso y cumplir con los objetivos trazados.
 - Definir y revisar periódicamente la estrategia empresarial, aplicar técnicas que permitan identificar las previsiones más importantes, y diferentes variantes de desarrollo a mediano y a largo plazo, elaborar el programa de acción consecuente para cada caso y cumplir con los objetivos trazados. La misión y la visión deberán ser dominadas por el colectivo de trabajadores.
 - Organizar a la empresa en procesos. A cada una de las divisiones estructurales, áreas de regulación y control y unidades empresariales de base, le corresponde la administración de uno o varios procesos. En la empresa todos son productores o receptores de estos procesos.
 - Analizar continuamente si la estructura organizacional es eficiente, si ayuda o entorpece el trabajo de la empresa, evaluar su funcionamiento y el grado de cumplimiento de los sistemas aplicados, así como las nuevas medidas que deben tomarse.
 - El mejor camino para lograr la consolidación del Sistema de Dirección y Gestión es el estudio permanente de los problemas e insuficiencias existentes, lo cual

²⁶ Decreto Ley 252 de 7 de agosto de 2007, tal como quedó modificado, Gaceta Oficial No. 31 Extraordinaria, de 28 de mayo de 2018, p.p. 315-322.

²⁷ Decreto 281 de 16 de agosto de 2007, tal como quedó modificado, Gaceta Oficial No. 31 Extraordinaria, de 28 de mayo de 2018, p.p. 322-442.

significa lograr una empresa que cumpla lo establecido con sistematicidad, calidad y rigor, es continuar perfeccionando, consolidar los resultados alcanzados y tener un alto reconocimiento social.

- c. Decreto No. 335 de 2017²⁸: regula en su artículo 28 las funciones de la empresa, entre las que tienen una relación directa con la organización del trabajo, las siguientes:
 1. Dirigir, organizar y controlar sistemáticamente la correcta implantación de los distintos sistemas en la gestión empresarial.
 2. Elaborar la base reglamentaria y cuantas otras disposiciones sean necesarias para instrumentar las transformaciones organizativas que aseguran la implantación de los sistemas de gestión y el desempeño de la empresa.
 3. Realizar periódicamente diagnósticos de la situación de la empresa, sus áreas de regulación y control y de las unidades empresariales de base; elaborar planes de acción que permitan resolver los problemas existentes.

Los preceptos valorados ut supra, son suficientes para mostrar que la organización del trabajo, no sólo es una obligación jurídica de la empresa estatal cubana, sino un elemento consustancial a su carácter dinámico de desarrollo y mejora constante. Seguir olvidando esta verdad, puede ser muy perjudicial para el proyecto socialista cubano.

Importancia estratégica de la Organización del Trabajo para la mejora continua

La organización del trabajo es condición imprescindible para hacer realidad la actualización del Modelo Económico Cubano, a través del cumplimiento de los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución y de los métodos y técnicas existentes. Para el sector estatal cubano, es cuestión de vida o muerte. Por tanto, es necesario incrementar el nivel de conciencia sobre la trascendental importancia de esta institución para alcanzar el socialismo próspero, sostenible e irreversible que nos hemos propuesto, pues la situación actual existente en nuestras entidades, es de alarma y urgencia sobre el tema.

El logro de una organización del trabajo realmente efectiva, constituye uno de los mayores retos a los que se enfrenta el sistema, en el camino hacia una empresa estatal socialista consolidada, en mejora continua, capaz de asumir el rol protagónico que debe desempeñar en una sociedad que aspira a la construcción y desarrollo de una sociedad de nuevo tipo.

La auto preparación, la capacitación y superación constantes, son esenciales para concientizar la necesidad del cambio en la mente de los directivos. Como bien afirma CARBALLAL DEL RÍO²⁹, hay que garantizar que esta preparación no se quede como un mero ejercicio

²⁸ Decreto No. 335 de 5 de septiembre de 2017, "Del Sistema Empresarial Estatal", Gaceta Oficial No. 38 Extraordinaria de 13 de diciembre de 2017, p.p. 1082-1104.

²⁹ Vid. CARBALLAL DEL RÍO, Esperanza, *Las Estructuras Colaborativas. El Tránsito de las Estructuras Jerárquicas a las Estructuras Colaborativas*, Editorial Félix Varela; La Habana, 2011.

intelectual, sino como acción movilizativa, organizativa y estimulante para las personas que van a realizar el cambio en la organización con la participación de todos los trabajadores.

La importancia de esta institución laboral ha quedado plasmada en el contenido de este documento, no obstante, intentaremos como colofón del presente, reflejar los criterios más importantes que determinan esa trascendencia, tales como:

- Es el método científico de dirección y gestión que tributa directamente a la obtención de los objetivos estratégicos de la institución, del sector y los del país.
- Sus resultados y medidas constituyen la base sobre la que se construyen y mejoran progresivamente la estructura y puestos de trabajo, los diferentes subsistemas, procesos y actividades.
- Permite conocer qué se realiza, por qué, cuántos y quiénes participan, dónde se desarrollan los procesos, y cómo y cuánto se hace.
- Determina la carga y capacidad en los procesos productivos y de prestación de servicios, analiza las pérdidas de tiempo y el desaprovechamiento de la jornada laboral.
- Permite conocer dónde están las reservas productivas y qué hacer para incrementar la productividad del trabajo, como vía fundamental para el desarrollo económico y social del país.
- Entre sus aportes se encuentra la identificación de las competencias laborales que se requieren en el proceso de selección e integración de la fuerza de trabajo y la efectiva realización de las funciones y responsabilidades.
- Contribuye a identificar los aspectos que debe registrar y valorar la evaluación del desempeño.
- Sus resultados contribuyen a conformar los programas de capacitación y formación continua necesarios.
- Se constituye en la base de la efectividad de la Seguridad y Salud en el Trabajo, identificación y eliminación de riesgos, mejora de las condiciones de trabajo, etc.
- Auxilia a identificar las acciones y medidas en los procesos de trabajo encaminadas a fortalecer la disciplina laboral.
- Determina los principales indicadores que caracterizan la eficiencia de la actividad y las cantidades y cualidades de la producción y los servicios que deben obtenerse.
- Influye determinantemente, en la organización y distribución del salario, las formas de pago a rendimiento a aplicar, a partir de la efectividad alcanzada, la complejidad, la responsabilidad, la capacidad y la calificación, etc.

Bibliografía

Fuentes doctrinales

1. ALHAMA BELAMARIC, RAFAEL Y OTROS, *Nuevas Formas Organizativas*, Instituto de Estudios e Investigaciones del Trabajo, La Habana, 2004, p. 17.

2. ALONSO OLEA, Manuel, *Derecho del Trabajo*, Octava Edición, Editorial Artes Gráficas Benzal, S.A, Madrid, 1983, pp.37 _
3. CARBALLAL DEL RÍO, Esperanza, *Las Estructuras Colaborativas. El Tránsito de las Estructuras Jerárquicas a las Estructuras Colaborativas*, Editorial Félix Varela; La Habana, 2011.
4. CÓRDOVA, Efrén, *Naturaleza y elementos del contrato de trabajo*, en DE BUEN, Néstor (Coord.), *Instituciones del derecho del trabajo y de la seguridad social*, México, 1997, p. 306 _
5. CUESTA SANTOS, Armando, *Tecnología de la Gestión de Recursos Humanos, Tomo 1*, Editorial Félix Valera, La Habana, 2016, p.197._
6. FERNÁNDEZ ARENA, José Antonio, *El Proceso Administrativo*, Editorial Diana, Ciudad de México, 1999, p. 23
7. CRAW HILL, Mc, *Administración*, Primera Parte, Editorial Félix Varela, La Habana, 2007, p. 4.
8. LÓPEZ GANDÍA, Juan y Blasco Lahoz, José Francisco, “Curso de Prevención de Riesgos Laborales”, Editorial Tirant lo Blanch, Valencia, España, 2002, p. 15.
9. SALAZAR FERNÁNDEZ, Diana, *La RED de Capital Humano*, Editorial Academia, La Habana, 2012, p. 216.
10. SUSI SARFATI, Salomón, “Diccionario de Pensamientos de Fidel Castro”, Editorial Política, La Habana, 2008, p. 72
11. VIAMONTES GUILBEAUX, Eulalia, *Derecho Laboral Cubano, Teoría y Legislación*, Editorial Félix Varela, La Habana, 2007, p. 27.

Legislación

1. Ley No. 116 de 20 de diciembre de 2013, “Código de Trabajo”, *Gaceta Oficial Extraordinaria* No. 29 de 17 de junio de 2014, pp. 453-483.
2. Decreto Ley 252 de 7 de agosto de 2007, tal como quedó modificado, *Gaceta Oficial* No. 31 Extraordinaria, de 28 de mayo de 2018, p.p. 315-322.
3. Decreto 281 de 16 de agosto de 2007, “Reglamento para la Implantación y Consolidación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Estatal”, *Gaceta Oficial* No. 31 Extraordinaria de 28 de mayo de 2018, pp. 322-442, artículo 55._
4. Decreto Ley 349 de 17 de octubre de 2017, “Del Asesoramiento Jurídico”, *Gaceta Oficial* No. 5 Extraordinaria de 24 de enero de 2018, artículo 9, p. 10.
5. Resolución No. 26 de 12 de enero de 2006, del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, “Reglamento sobre la Organización del Trabajo”, artículo 1._

Documentos del Estado y el Gobierno cubanos

Documentos del VII Congreso del Partido Comunista de Cuba, aprobados por el III Pleno del PCC el 18 de mayo del 2017 y respaldados por la ANPP el 1 de junio de igual año.

Normas Norma Cubana 3000 de 2007, Oficina Nacional de Normalización, “Gestión Integrada de Capital Humano, Vocabulario”, desactualizada.