

# **DESARROLLO HUMANO Y TRABAJO: DE LAS PROPUESTAS A LA EXPERIENCIA.**

*Armando Capote González.*

## **Una interpretación particular de Desarrollo Humano en el Trabajo.**

Hablar de Desarrollo Humano en el contexto de este trabajo, obliga a comenzar por definir el sentido que se le dará a este concepto.

Es más frecuente encontrar en Psicología, un tratamiento a este tema que enfatiza o se centra en las regularidades de la construcción del psiquismo, en el camino que recorren los seres humanos desde su nacimiento a la adultez, es decir, como Psicología Evolutiva o del Desarrollo.

El tratamiento de lo evolutivo en estos casos ha tenido su límite superior en la adultez, límite que hace aparecer a este estado como el máximo nivel de desarrollo humano posible o al menos el nivel de desarrollo que marca el fin de los grandes cambios. Sin embargo, la tarea de “construir su propia inteligencia y una representación del mundo que lo rodea”<sup>1</sup> en los humanos, es un proceso que con diferentes intensidades tal vez, se lleva a cabo durante la mayor parte del curso de la vida y no sólo en el periodo del desarrollo en que se construyen y consolidan sus soportes psico-biológicos. Y es el caso que sólo recientemente se empieza a tratar a la adultez como una etapa de la vida susceptible de ser estudiada en sí misma como proceso en que la compleja integración social en que existe actúa como importante variable para determinar los niveles de despliegue de sus potencialidades.

Al considerar que el desarrollo es un proceso potencialmente indetenible durante el curso de la vida humana en toda su extensión y que es abordable en la especificidad de

sus etapas, me he permitido atribuir a la concepción de Desarrollo Humano una significación que implique la posibilidad del más amplio despliegue de las potencialidades de los seres humanos (en sentido holístico) y en interacción con el medio o contexto donde este despliegue pudiera ocurrir. Cabe observar que en la medida en que se avanza hacia las etapas superiores de este proceso, al aumentar los niveles y complejidad de la integración social en que existen los humanos, la potencialidad de ese despliegue es menos espontánea y necesita del manejo de ciertas condiciones en el sentido de favorecer dicho proceso.

Ello implica considerar que el Desarrollo Humano como concepción, además de tomar en cuenta la especificidad que alcanza como proceso continuo en los distintos momentos o etapas de la vida y las actividades vitales que se les asocian, no debe perder de vista las situaciones de contexto donde este ocurre, como condiciones que favorecen o se oponen a su curso.

No debe obviarse tampoco en esta concepción, el hecho de que los niveles de desarrollo alcanzables en cada momento no sean a costa de daños a sus semejantes o a cualquier otro ser con igual derecho a la vida en el entorno medioambiental. La concepción de Desarrollo Humano no debe entrar en conflictos con los criterios de sustentabilidad de la propia vida humana y de la armonía entre semejantes o complementarios.

Estas consideraciones y las que haremos a continuación, permiten tratar al Espacio Laboral<sup>2</sup>, como importante contexto para la realización del Desarrollo Humano.

Ya se dijo que los niveles más altos de Desarrollo Humano no se alcanzan en cualesquiera condiciones, y en el Espacio Laboral, como en cualquier otra locación concreta dentro de los espacios vitales donde se aspire a lograr altos niveles de desarrollo humano, deben crearse las condiciones que lo favorezcan.

---

<sup>1</sup>Vea, por ejemplo: “El Desarrollo Humano”; Juan Delval. Editorial Siglo Veintiuno de España. 4ª edición. 1999.

<sup>2</sup> Estamos considerando al Espacio Laboral como la forma más genérica de referirse a los espacios que reúnen y organizan a grupos y colectivos humanos para la realización de manera cooperada de las actividades que permiten la reproducción material de la vida social

El desarrollo de la actividad laboral concreta y el desarrollo de las personas que con su actuar lo facilitan, están íntimamente vinculados, se interconectan e intercambian constantemente sus caracteres de determinantes y determinados<sup>3</sup>. Los niveles de autodeterminación que pudieran ser indicadores de diferentes momentos del Desarrollo Humano como autoorganización, por tener fuertes lazos de unidad e intercambio múltiple con entornos concretos, cumple con el principio de autonomía-dependencia de Von Foerster a que se refiere Morin cuando explica su concepción de auto-eco-organización y de organización recursiva que son propias a la especie humana.<sup>4</sup>, y estos niveles de autodeterminación pueden tener una oportunidad clara de realización en el trabajo aunque parece ser que no son una consecuencia natural de su funcionamiento actual.

Los que nos hemos acercado al estudio de las organizaciones laborales sabemos que la manera en que funcionan actualmente una buena parte de ellas no sólo está lejos de propiciar las mejores condiciones para el Desarrollo Humano sino que también limita los niveles de eficiencia y productividad, por lo que se hace cada vez más necesario realizar transformaciones en ellas. Observaciones al respecto en otros países parecen confirmar que esta valoración del funcionamiento actual de las organizaciones laborales, rebasa nuestras fronteras<sup>5</sup>.

Transformaciones en el espacio externo a los individuos ligados a cambios en su mundo interno y en las más disímiles relaciones donde se ven incluidos se hacen cada vez más urgentes, y esta urgencia impulsa el modelado de procesos de transformaciones. Nada fácil si se sabe que estas transformaciones se caracterizan por un alto nivel de complejidad que reclama el diseño armónico de procesos interactivos

---

<sup>3</sup> Ya desde los años 70's con las propuestas de Desarrollo Organizacional y desde antes con el desarrollo de la Doctrina de las Relaciones Humanas, por citar sólo dos ejemplos relativamente cercanos se viene insistiendo hasta hoy en una serie de principios del funcionamiento humano que tienen una incidencia directa en el resultado de las actividades laborales más allá de las consideraciones puramente técnicas. Vea "Desarrollo Organizacional, valores, proceso y tecnología." Compilación. Publicación del MINBAS. s/f.

<sup>4</sup> Vea "La noción de sujeto"; Edgar Moran, en Nuevos Paradigmas, Cultura Y Subjetividad. Paidós 1998.

<sup>5</sup> Vea: "Organizaciones, Poder y Democracia"; Jairo E. Carrillo G. Psicología.com. Artículos.

que a su vez se estructuran sobre la base de la síntesis de aspectos objetivos y subjetivos en disímiles contextos.

Pero además, la concreción de las transformaciones requiere de cierta estabilidad y extensión en el tiempo y tienen que encontrar formas de introducción en la realidad laboral desafiando ignorancias, resistencias e insensibilidades pues no debe esperarse que los cambios necesarios se produzcan de manera espontánea ni como consecuencia natural de la acción cotidiana actual de las personas en el trabajo.

La influencia de todos estos factores en conexión múltiple y simultánea, y la interacción inevitable con sucesos de determinación muchas veces impredecible, junto al entramado de dependencias y subordinaciones estructuradas socialmente y a la variedad de formas en que pueden producirse todas estas relaciones, definen la complejidad del proceso laboral en colectivo y son factores que se conectan al Desarrollo Humano en el trabajo.

Me parece obvio que el abordaje de situaciones definidas en estos términos constituyen un reto teórico, metodológico y práctico para los que nos proponemos asumir un papel activo en la promoción y aplicación concreta de estas transformaciones. Teoría y metodología deben perfeccionarse en este intento. La interdisciplinariedad también resulta imprescindible. La ruptura de barreras comunicativas y el acceso a los círculos gerenciales es otro factor importante. Un cambio de cultura de trabajo debe resultar de todo ello. En definitiva se trata de condicionar nuevas formas de actuar derivadas de nuevas formas de pensar y no existen recetas que puedan predefinirse ni tener carácter universal para las soluciones.

La necesidad de interactuar con los factores mencionados y con muchos otros que surgen en el contacto con realidades laborales particulares nos deja claro que la complejidad de semejante intención no sólo se relaciona con el QUÉ de lo que nos proponemos. De la misma manera en que forma y contenido se entremezclan en la

definición de un fenómeno cualquiera, el QUÉ del Desarrollo Humano en el ámbito laboral, se relaciona con el CÓMO lograrlo, toda vez que el PARA QUÉ, quede claro. Nuestro punto de vista particular al respecto se fundamenta en la idea de que el más alto despliegue de las potencialidades humanas en el trabajo –lo que es consistente con la concepción de Desarrollo Humano tal y como se ha planteado aquí- sólo es posible dentro del marco de unas Relaciones de Trabajo especialmente configuradas para ello, que permitan los más altos niveles de implicación, creatividad y cooperación y le cierren el camino a cualquier forma de enajenación, que promueva la autorealización en un contexto de amplia participación, que afiance los más altos valores tanto desde el punto de vista axiológico como económico-productivos.

### **Las cotas metodológicas.**

Nuestra propuesta para una Reconfiguración de las Relaciones Humanas en el Trabajo, dentro de los espacios transformativos que abre el Perfeccionamiento Empresarial en Cuba, trata de dar cumplimiento al doble objetivo de crear cada vez mejores condiciones para el Desarrollo Humano en el trabajo y para la eficiencia empresarial.

El modelo interventivo que hemos creado, ha tenido oportunidad de confrontarse con realidades laborales marcadas por disímiles problemáticas y en el curso de sus aplicaciones se ha ido ajustando y perfeccionando, pues es un modelo abierto a la incorporación de las experiencias que se originan en las diferentes intervenciones.

En este modelo interventivo, se parte de tomar en cuenta que: **la dinámica y conducción eficaz del factor humano hacia niveles superiores de desarrollo en el espacio laboral, no debe desconocer que toda actuación humana se estructura a partir de formas particulares de reflejo donde se integran e**

**interiorizan y también se modifican dos dimensiones de la Realidad que tienen su expresión concreta en las locaciones de trabajo:**

a) **La dimensión de la Subjetividad**, como expresión del mundo interno de las personas y grupos y que se integra a una realidad donde es componente esencial.

Lo que se siente y se piensa acerca de lo que acontece, se integra a los rasgos más distintivos de la cultura de la organización y se sintetiza con esta, conformando determinado ambiente o clima psicológico que caracteriza a cada momento concreto del funcionamiento de las organizaciones

Este clima no sólo es capaz de permear la configuración de las representaciones del espacio laboral concreto sino que además sirve de trasfondo a todo el complejo de relaciones psicológicas que se manifiestan de manera interindividual, intergrupales y en el ámbito de toda la organización laboral.

b) **La dimensión de la Objetividad**, que se expresa en locaciones concretas y se caracteriza por un ambiente físico particular donde funciona un Sistema de Relaciones de Trabajo, que se estructura y opera bajo la égida de una pauta tecnológica y organizativa para conseguir determinados productos o servicios. Esta pauta condiciona a su vez relaciones entre las personas como trabajadores.

Desde este punto de vista, en las locaciones de trabajo concretas, en la actuación humana en el trabajo, se integran, cuando menos, relaciones personales y grupales, y relaciones de trabajo en un entorno concreto que las presenta en muchas ocasiones como indistinguibles a primera vista.

## **El instrumental para el abordaje.**

El modelo sistémico de las Relaciones Sociales de Trabajo (SRST)<sup>6</sup> que asumimos plantea en términos generales una serie de ideas que expondremos brevemente, pues resultan imprescindibles para entender su relación con el modelado de Subjetividad que se le asoció complementariamente.

EL SRST PUEDE DEFINIRSE COMO EL SISTEMA DE RELACIONES QUE ESTABLECEN LAS PERSONAS Y LOS GRUPOS EN EL ÁMBITO LABORAL Y QUE SON PAUTADAS POR LOS REQUERIMIENTOS ORGANIZATIVOS DEL PROCESO TECNOLÓGICO. Por tanto, estas relaciones están fuertemente ligadas a la posición que se ocupa como trabajador en los diferentes lugares de la estructura sociolaboral de la Organización y tienen una subordinación clara a las funciones de trabajo.

El SRST, tiene un dispositivo de entrada que es el Empleo, y uno de salida natural que es la jubilación, además de salidas coyunturales como puede ser el desempleo<sup>7</sup>.

El SRST existe a partir de la interacción dinámica de tres subsistemas o mecanismos que se conciben en funcionamiento orgánico, ellos son:

**CALIFICACIÓN.-** que trata de lograr una correspondencia entre las demandas de los puestos de trabajo y las capacidades y conocimientos de los trabajadores. Por ser la forma en que se distribuyen las funciones de acuerdo a una pauta tecnológica, se considera que **estructura tecnológicamente** al sistema.

**-ESTIMULACIÓN.-** Que trata de establecer una correspondencia entre las formas de reconocimiento y las motivaciones de los trabajadores. Como se refiere a los

---

<sup>6</sup> El tratamiento teórico y la constatación empírica que sirvió de base a esta propuesta modelar de la Realidad Laboral, puede encontrarse en “La Esfera Laboral del Modo de Vida en Cuba. Rasgos y Contradicciones”. Informe Final, de los autores: J.L. Martín, J. L. Nicolau, A. Fernández y M. Santos. Dic. 1990. Fondos bibliográficos del CIPS.

<sup>7</sup> Ver “La problemática del Empleo en Cuba y su Reflejo Subjetivo” de los autores J.L. Martín, A. Capote, J.L. Nicolau y J.C. Campos. En Fondos Bibliográficos del CIPS. 1996.

factores dinámicos de funcionamiento del sistema se considera el mecanismo que **controla** el sistema.

**-PARTICIPACIÓN.-** Que ubica a los trabajadores en una posición frente a los medios de producción y con ello proporciona un carácter social de clase al funcionamiento del Sistema, proporcionando también cierto nivel de retroalimentación acerca del funcionamiento interno del SRT. Este mecanismo **regula** el funcionamiento del sistema.

Este modelo interpretativo de las Relaciones Sociales de Trabajo tiene formas concretas de medición objetiva, que sirven tanto para el diagnóstico como de referente para las transformaciones en este plano.

En los últimos años hemos trabajado en las expresiones subjetivas del SRST, porque en el estudio del funcionamiento de organizaciones laborales concretas, hemos comprobado, que el SRT es susceptible de ser reflejado de manera particular por los sujetos que agrupa y la efectividad de su funcionamiento no sólo es evaluable por las relaciones propiamente de trabajo que condiciona, sino también por los efectos que provoca en la Subjetividad de los trabajadores que pone a interactuar de determinada forma.

En nuestra propuesta para evaluar la Subjetividad asociada a las distintas formas de funcionamiento del SRST, hemos elaborado un modelo interpretativo que funciona como correlato subjetivo del accionar objetivo de los diferentes mecanismos y subsistemas del SRST. Lo presentamos de manera sucinta a continuación:



## **LA CORRELACIÓN CALIFICACIÓN--AUTOCONCIENCIA PROFESIONAL.**

El mecanismo de Calificación del SRT ha mostrado tener una conexión directa con lo que llamamos Autoconciencia Profesional.

Para nosotros, la Autoconciencia Profesional es el área de la Subjetividad donde se integran y sintetizan contenidos del espacio profesional con valor motivacional regulador del comportamiento. En este correlato se evalúan y relacionan datos objetivos de ésta área con la representación y valoración que de ellos hacen las personas y los grupos. Entre ellos:

- La Calificación que se posee y otros conocimientos afines que pudieran contribuir a un despliegue más eficaz de la calificación propia en circunstancias particulares no totalmente favorables al mejor desempeño o que por su carácter complementario pudieran servir para una transformación de la calificación en Competencias Profesionales.
- La Autovaloración Profesional, en sí misma y en relación con los datos de Calificación, en las circunstancias en que se actúa laboralmente en la organización dada.
- Las Aspiraciones Profesionales, la orientación que tienen y su relación con lo que se hace; la evaluación de sus posibilidades de realización en el contexto específico de la organización en cuestión y su relación con los Proyectos de Vida.
- La evaluación de las condiciones de Logro Profesional y su relación con las condiciones y actuaciones concretas en función de ello, dentro de las circunstancias particulares en que funciona una organización dada.
- La relación entre todos estos elementos, en las circunstancias y momento del desarrollo concreto en que existe la organización.

## **LA CORRELACIÓN ESTIMULACIÓN - BIENESTAR LABORAL PARTICULAR.**

Para el subsistema de Estimulación del SRT, elaboramos el constructo Bienestar Laboral Particular, que como correlato de Subjetividad en esta área de exploración, se propone obtener datos acerca de qué situaciones se asocian con los estados emocionales de bienestar o malestar en el trabajo. En este caso la exploración se dirige hacia elementos tales como:

- Los elementos y las situaciones que condicionan malestar y bienestar en el trabajo, con el fin de identificar las variables que condicionan cada uno de estos estados y la variedad de factores que pueden aparecer.
- La relación entre los condicionantes del bienestar y el Sistema de Estimulación implantado, con el fin de obtener elementos para lograr una relación de correspondencia entre ambos aspectos, es decir que lo concebido como estimulación, estimule realmente
- La evaluación general de las direcciones que toman estos estados afectivos, con qué hechos sucesos o fenómenos se relacionan, con el objetivo de hacer una evaluación del ambiente psicológico imperante y tener idea de la fuerza y dirección que deben tener las acciones transformativas en este ámbito y qué factores deben ser considerados en ellas.

## **LA CORRELACIÓN PARTICIPACIÓN--IMPLICACIÓN PSICOLÓGICA EN LO LABORAL.**

A la dimensión Participación del SRT, le correlacionamos lo que denominamos Implicación Psicológica en lo Laboral. No desconocemos las diferentes propuestas que en esta área se han usado en diferentes países, pero tampoco ignoramos el poco

acuerdo que existe en la actualidad en las denominaciones y clasificaciones en relación con el fenómeno de la Participación y aunque seguimos trabajando por perfeccionar nuestras elaboraciones teóricas al respecto, queremos presentar la forma con que trabajamos esta área actualmente. En este espacio, la exploración y valoración se ha dirigido hacia:

- La indagación de las creencias asociadas a un nivel de conocimiento y a una determinada concepción- comprobadamente variable- de la Participación (áreas o funciones que comprende; tipo de acciones que se le asocian; sujetos implicados en ella; acciones, responsabilidades, derechos, ventajas y desventajas atribuidas a cada cual según el lugar atribuido en el proceso, etc.). Estos contenidos conforman los referentes básicos a partir de los cuales se estructuran las representaciones psicológicas de esta actividad y respaldan las acciones y expectativas en esta área.
- La representación y valoración de los espacios reales de participación, que los pueden hacer más o menos funcionales en la Subjetividad.
- La contrastación de creencias y aspiraciones y expectativas, con la evaluación de las posibilidades reales para participar.

Con el análisis cualitativo relacional de estos tres campos de la Subjetividad en el Trabajo, podemos llegar a configurar lo que hemos denominado como **DISPOSICIONALIDAD LABORAL PARTICULAR**.

La **DISPOSICIONALIDAD LABORAL PARTICULAR** la hemos concebido moviéndose entre dos tendencias extrema y contrapuestas: una tendencia **INTEGRATIVA**, que pulsa hacia las relaciones de inclusión y compromiso en el plano de la implicación psicológica y la actuación reafirmatoria concreta en este espacio, y una tendencia **DISOCIATIVA** que empuja hacia la separación y la enajenación en el plano psicológico y conductual y con variadas formas de expresión concreta como fenómeno.

La Disposicionalidad Laboral nos define entonces a tipos de trabajadores que pueden aportar más o menos a la Organización a partir de comportamientos concretos, que pueden sentirse más integrados o separados en su mundo psicológico interno respecto a dicha Organización, que pueden sentirse más o menos realizados y con ello más o menos satisfechos como personas en el trabajo reflejando con ello mejores o peores condiciones para su desarrollo como tales.

Todo esto a su vez, es reflejo de lo que puede producir un funcionamiento organizacional determinado e indiscutiblemente, brinda elementos de hasta donde un espacio concreto de trabajo hace en pro o en contra de la revalorización constante de su capital humano.

Este enfoque de vinculación entre sistemas de análisis, que nos permite adentrarnos en niveles más profundos de la compleja red de Relaciones Humanas y de Trabajo que se da en los diferentes espacios laborales concretos y que toma en cuenta los diferentes tipos de actividades laborales, los diferentes tipos de relaciones que se dan a su interior y el movimiento de la información que posibilita diferentes formas y niveles de Comunicación como factor generador de Subjetividad por excelencia, nos ha permitido desarrollar un grupo de intervenciones transformativas a lo largo de los últimos cinco años. Referiremos una de ellas a modo de ilustración de la práctica concreta de nuestra posición teórico-metodológica.

El trabajo que realizamos en un Complejo Agroindustrial Azucarero (CAI)<sup>8</sup> fue evaluada de manera muy favorables no sólo por parte de diferentes instancias evaluadoras externas, sino también por parte de los propios implicados en las acciones transformativas que diseñamos y ejecutamos para esta organización laboral.

---

<sup>8</sup> Ver “La problemática de los Recursos Humanos y del Sistema de Relaciones de Trabajo en el CAI Camilo Cienfuegos”. Informe de la primera aproximación, de los autores A. Capote, J.L. Martin, J.C. Campos y J.L. Nicolau. 1998; y “La experiencia transformativa en el CAI Camilo Cienfuegos” de los autores J.L.Martin, A. Capote, J.C. Campos y J.L. Nicolau, 1998., ambos localizados en los Fondos Bibliográficos del CIPS.

## ¿QUÉ HICIMOS EN EL CAI?

Nuestra entrada en esta institución laboral comenzó con un diagnóstico para calificar con visión propia la definición de la problemática que se expresaba en términos administrativos y en sus rasgos fundamentales como:

- a) Decrecimiento marcado de los resultados de producción y deterioro de la mayor parte de los indicadores de eficiencia empresarial.
- b) Salida masiva de trabajadores (deserción más que fluctuación) que implicaba una pérdida del saber hacer de la organización laboral.
- c) Deterioro acumulado de las instalaciones, maquinaria y medios de trabajo asociado a un deterioro marcado de las condiciones y ambiente físico de trabajo.
- d) Estado de apatía general, desconfianza y falta de credibilidad dentro de los trabajadores, que como consecuencia directa originaba una pérdida de motivación hacia el proceso de trabajo y de sentido de implicación personal en la Organización.
- e) Sectorialización de contactos al interior de la Organización que castraba las naturales y necesarias relaciones de cooperación.
- f) Gran desgaste e ineffectividad en la gestión de dirección de los directivos y en el curso de los mensajes horizontales y verticales de la organización, que evidenciaba problemas en la diseminación de la información y en la comunicación en la entidad.

Dada la urgencia de los cambios para revertir la situación, el diagnóstico se hizo en forma de Aproximación Rápida y funcionando con las reglas de la Investigación Acción, lo que nos permitió casi desde el inicio introducir recomendaciones en el plano inmediato a partir de conocer las características fundamentales de la situación por medio de diferentes técnicas e instrumentos indagatorios donde implementamos el modelo de análisis explicado al inicio de este trabajo identificando primero el núcleo

central del proceso productivo, y dentro de él, los puestos clave y a partir de estos, las personas claves, a las cuales se entrevistó de manera colectiva e individual.

La persistencia y frecuencia de los problemas fundamentales que determinaban la situación y el conocimiento de la historia que los describía como proceso en deterioro en el tiempo, junto a la ventaja de contar con un modelo teórico y metodológico que diera espacio a su ubicación orgánica y sistémica, nos permitió elaborar al mismo tiempo un diagnóstico de afectación de procesos y un proyecto de transformaciones, que estructuró sus acciones en tres niveles temporales (inmediato, a mediano plazo y a largo plazo) y en tres niveles fundamentales de la estructura organizacional ( colectivos de trabajadores, dentro de la organización de una vanguardia calificacional y en el colectivo de dirección) atendiendo al perfeccionamiento de un conjunto de procesos organizacionales, que trataremos de describir seguidamente:

a) **Acciones sobre los Consejos de Dirección.-** para recalificar su actuación profesional e instruirlos en el enfoque intersistémico de vínculo entre el SRT(Calificación, Estimulación, Participación) y Subjetividad; perfeccionar las formas y medios de Comunicación y calificar y hacer más eficaz la influencia diferenciada sobre los distintos colectivos de trabajo.

b) **Acciones sobre una vanguardia calificacional organizada** sobre la base de prestigio colectivo reconocido (Grupos de Máxima Estima) que estaban en ventaja respecto a la posibilidad de organizar y llevar a cabo formas superiores de ejecución de trabajo, debían constituir en la práctica un modelo de conducta laboral a imitar, pues potenciaba el poder transformador del ejemplo en la masa de trabajadores, potenciando comportamientos laborales necesariamente más constructivos.

c) **Acciones sobre los diferentes colectivos de trabajo**, que partía de una caracterización psicológica de los diferentes grupos a fin de conocer los factores que

condicionaban su dinámica interna de funcionamiento y ponerla a resonar con los intereses de la organización.

Como consecuencia de la aplicación de esta experiencia, se lograron niveles de transformación en el funcionamiento de los mecanismos del SRT y modificaron sustancialmente los procesos de interacción grupales, comunicación y diseminación de información. El trabajo, concebido inicialmente para el Área Industrial del complejo, se extendió casi de manera natural hacia áreas agrícolas y en la medida en que crecía la satisfacción con las transformaciones, se implicaban cada vez a más personas en las acciones.

El CAI “Camilo Cienfuegos” logró ese propio año, en medio de grandes dificultades económicas del país como contexto a su actuación, los mejores resultados productivos de los últimos diez años, y comenzó una franca etapa de recuperación en todo sentido. Tomando en cuenta que no fueron significativos los cambios introducidos en el orden material que transformaran radicalmente las condiciones físicas de trabajo, los resultados de la labor de la organización se relacionan directamente con el despliegue de un nivel de actuación humana en el trabajo nunca antes conseguido, lo que indiscutiblemente valida de alguna forma los métodos introducidos en la experiencia transformativa.

Aunque somos conscientes de que todavía estamos lejos de haber creado las condiciones idóneas para condicionar un real Desarrollo Humano en el trabajo en los marcos de esta organización, tenemos la convicción de que iniciamos el camino, susceptible y necesario de perfeccionamiento, pero con una intención clara de mejoramiento.

Colateralmente con estas intervenciones institucionales, también se perfecciona el Modelo de Análisis empleado, tratando de hacerlo más completo y abarcador de la Realidad Laboral, y al estudio de las Relaciones de Trabajo y de las Humanas, se

trabaja en diseño para el estudio de las Relaciones de Poder que de forma evidente ponen de manifiesto su influencia en la conformación de las características de este segmento de la Realidad e influyen en su dinámica. Estamos llamando Relaciones de Poder, en este caso, al tipo de vínculo que se origina en la reunión de personas donde, producto de las necesidades de cooperación y acciones coordinadas, se hace necesario implantar relaciones jerárquicas y de subordinación, y a partir de las cuales se ponen de manifiesto los estilos y las formas de influencia sobre los demás.

Poner a resonar este tipo de relaciones en función de intereses cada vez más colectivos, menos coercitivos, que permitan un mayor despliegue de los más altos valores humanos y hacerlas funcionar de manera más armónica con las relaciones personales y de trabajo, puede ser un reclamo del perfeccionamiento de la Esfera Laboral en nuestro país en pro del Desarrollo Humano en el Trabajo.

## **BIBLIOGRAFÍA.**

.-Autores varios.- “Desarrollo Organizacional, valores, proceso y tecnología.”  
Compilación. Publicación del MINBAS. s/f.

.- Capote A.; Martín J. L.; Campos, J. C y Nicolau, J. L. “La problemática de los Recursos Humanos y del Sistema de Relaciones de Trabajo en el CAI Camilo Cienfuegos”. Informe de la primera aproximación, 1998. Fondos Bibliográficos del CIPS.

.- Carrillo, Jairo E; - “Organizaciones, Poder y Democracia”; Psicología.com.  
Artículos. S/F

.- Delval, Juan .-“El Desarrollo Humano”; Editorial Siglo Veintiuno de España.4ª edición. 1999.



.- Martín, J. L. ; Nicolau, J. L.; Fernández , A. y Santos, M. .- “La Esfera Laboral del Modo de Vida en Cuba. Rasgos y Contradicciones”. Informe Final. Dic. 1990. Fondos bibliográficos del CIPS.

.- Martín, J. L. ; Capote, A, Nicolau, J.L y Campos, J. C.- “La problemática del Empleo en Cuba y su Reflejo Subjetivo” En Fondos Bibliográficos del CIPS. 1996.

.- Martín, J. L. , Capote, A., Campos, J.C y Nicolau, J. L. “La experiencia transformativa en el CAI Camilo Cienfuegos” 1998, Fondos Bibliográficos del CIPS.

.-Moran, Edgar.- “La noción de sujeto”; en Nuevos Paradigmas, Cultura Y Subjetividad. Paidós. 1998