

## **LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO COMO CONSTATACIÓN DE LA CALIFICACIÓN LABORAL. UNA EXPERIENCIA PARTICULAR.**

*Juan Carlos Campos Carrera.*

### Introducción.

El ajuste de la calificación de los trabajadores a las demandas del contenido del trabajo que realizan, es el centro de un subsistema de relaciones frecuentemente disfuncional en las organizaciones laborales.

Por su naturaleza esencial, las disfunciones en el subsistema de calificación no son claramente percibidas; generalmente son encubiertas por las manifestaciones –más evidentes- de los fenómenos de la estimulación y la participación, que son los otros dos subsistemas componentes del Sistema de Relaciones Sociales en el Trabajo (SRST).

El estudio de los problemas de la calificación de los trabajadores y su incidencia en los resultados productivos del Complejo Agroindustrial Azucarero Camilo Cienfuegos de La Habana, sirvió para adentrarnos por la ruta: fluctuación laboral, condiciones de trabajo, calificación laboral, desempeño profesional, resultados productivos; y así descubrir lo azarosa que resulta en las condiciones concretas de nuestro país.

En este artículo se explica el método empleado para evaluar el desempeño profesional de los trabajadores en sus áreas de trabajo, a través de la valoración integral por sus jefes directos en el papel de jueces.

Los resultados de esta indagación, como parte de un proceso de acciones transformativas de las relaciones de trabajo en el central, nos llevaron a remontar el tratamiento tradicional de la calificación laboral, al comenzar a incursionar en el

enfoque de competencias laborales, que actualmente es el más debatido en el plano internacional y plantea nuevos retos al estudio de nuestra realidad laboral con miras a su transformación.

### La entrada al CAI

El primer contacto de nuestro grupo de investigaciones con el Complejo Agroindustrial Azucarero (CAI) Camilo Cienfuegos se produjo en noviembre de 1997, cuando faltaba escasamente un mes para el inicio de la zafra 97 - 98, programado allí el 25 de diciembre. Se nos encomendó la misión de colaborar en la potenciación de la conducta laboral de los trabajadores, uno de los elementos en creciente deterioro en las últimas zafras de este complejo, según la percepción de sus cuadros de dirección.

Desde 1990, los principales indicadores de producción y, de eficiencia industrial y económica, habían comenzado, efectivamente, a marcar una tendencia negativa en sus comportamientos. Ante la inminencia de la zafra, el camino distinguible para revertir esta situación pasaba necesariamente por la movilización de las potencialidades científicas del territorio y del país. Por esto, se convocaron a especialistas en ciencias técnicas, agronómicas y sociales de diferentes instituciones académicas.

Las ciencias sociales tuvieron su lugar, ya que el alto índice de fluctuación laboral - sobre todo del personal más valioso - y las fallas operacionales en zafras precedentes, aconsejaban la intervención científica en el estudio de la problemática de la fuerza de trabajo, o sea, se apreciaban factores de naturaleza humana concurrentes en la situación de deterioro general del CAI.

La problemática industrial.

El énfasis, tanto en los documentos consultados como en los testimonios de personas entrevistadas, estuvo centrado en dos aspectos:

- Lo que se denominó por casi todos como insuficiente atención al hombre y que se refería a: la falta de ropa y calzado de trabajo, la deficiente alimentación en comedores y cafeterías, la disminución de los ingresos por la rectificación de la escala salarial coincidiendo con el cobro del servicio eléctrico –por primera vez- a los residentes en el batey, el desabastecimiento de la tienda de estímulos, etc. y,
- El deterioro de las condiciones de trabajo en la industria, que se extiende a las condiciones de vida en el batey.

El cúmulo de información documental y proveniente de entrevistas con los directivos, nos llevó a las siguientes conclusiones parciales sobre los problemas específicos de la industria:

1ro. Prácticamente no existe un área en Departamentos tales como Maquinaria, Fabricación y Energética, que no presente deficiencias importantes en las condiciones de su equipamiento y de sus locales. El deterioro acumulado - en el terreno técnico - de maquinarias, equipos, herramientas, pisos, techos, iluminación, redes hidráulicas y de vapor, era notorio.

2do. Ninguno de esos problemas materiales existe solo, siempre están acompañados de problemas con la fuerza de trabajo: fluctuación laboral, falta de preparación, dificultades para la formación de relevos, desmotivación, desatención y falta de sensibilidad.

3ro. Estas condiciones podían estar dando lugar a un proceso de *devaluación sistemática de las fuerzas productivas*, al dificultar la cadena de transmisión de experiencias y conocimientos de generación a generación de azucareros, lo que sería sin dudas

altamente negativo en una industria tan atada históricamente a la pauta tecnológica ochocentista de la máquina de vapor, donde el saber hacer y la experiencia específica con tales o cuales equipos resulta decisiva.

El vínculo entre problemas materiales y problemas con la fuerza de trabajo resultó muy sugerente y nos llevó a establecer un supuesto general de partida:

*Puede estarse operando un proceso de ruptura del linaje azucarero, en el central estudiado, como consecuencia de la devaluación sistemática de las fuerzas productivas y esto a su vez, provocar una ruptura en el mecanismo estructurador de las relaciones de trabajo.*

El término *ruptura del linaje azucarero* perseguía identificar el fenómeno que nos pareció resultante de la interrelación entre el deterioro de las condiciones de trabajo, las fallas operacionales, la fluctuación laboral y la desmotivación. De esta manera, definimos un concepto que nos permitiera captar y describir la disfunción humana - y de carácter social -, que orientara la investigación y posterior transformación.

La *ruptura del linaje azucarero* la vemos como la pérdida o afectación sistemática del saber hacer en los puestos de importancia para el proceso de producción de azúcar, entendiendo ese saber hacer como el conjunto de aptitudes y actitudes, conocimientos y experiencias que sería medible con la evaluación del desempeño profesional de los trabajadores que ocupaban los puestos de mayor importancia en el proceso.

Pero además, como expresa nuestro supuesto general, esta ruptura -entendida como una consecuencia de la devaluación sistemática de las fuerzas productivas- afectaba la correspondencia entre la calificación de los trabajadores y las demandas de los contenidos de trabajo y, por tanto, desestructuraba el Sistema de Relaciones de Trabajo (SRST) en el CAI.

Entendemos por Sistema de Relaciones Sociales en el Trabajo al que forman -en la práctica empresarial predominante en la sociedad- las relaciones sociales que se establecen entre las personas en el proceso de trabajo. Le distinguimos un dispositivo social de entrada: el empleo, y tres subsistemas o mecanismos orgánicos: el de calificación, que estructura el sistema; el de estimulación, que lo controla y el de participación, que lo hace funcionar socialmente.

Desde esta perspectiva teórica, una ruptura en el mecanismo o subsistema de calificación, o cualquier disfunción severa en él, significa que la relación entre hombres y medios de trabajo está dispuesta de un modo tal que no puede garantizar cabalmente el cumplimiento de los objetivos del proceso de trabajo.

Significa, además, que toda estimulación y toda participación tienen que estar en función de reestructurar el SRST, o sea, en función de llevar a buen término la correspondencia entre la calificación y las demandas de los contenidos de trabajo, so pena de perder sentido en sí mismas.

Veamos a continuación las razones que -en las condiciones de realización de este trabajo- nos llevaron a tomar estas decisiones:

Los cuadros de dirección del CAI, específicamente los que atendían el área de Recursos Humanos, hicieron énfasis en el éxodo constante de fuerza de trabajo que sufrían: "la inestabilidad laboral de obreros y técnicos es grande (sic) en esta zafra, dada la competencia que establecen otras ofertas de trabajo que se brindan (en el territorio)... En sentido mayoritario se observa falta de motivación y sensibilidad en la atención y desempeño del trabajo".

En realidad veíamos un conjunto de razones, a primera vista, que se presentaban harto elocuentes: Las condiciones de trabajo en la industria tenían un deterioro muy grande a nuestra llegada. Es sabido que la fluctuación laboral ha sido explicada a partir de la problemática de las condiciones de trabajo en numerosos estudios a escala internacional y también en Cuba.

A diferencia de otros CAI, que pudieran tener como el Camilo Cienfuegos semejantes causas para la fluctuación, aquí se presenta también "la ocasión", puesto que en el territorio de Santa Cruz del Norte existen empresas turísticas, una empresa mixta productora de refrescos, una gran fábrica de rones, una termoeléctrica y una buena cantidad de pozos de petróleo con perspectivas de seguir creciendo. Todas estas empresas tienen condiciones de trabajo mucho mejores, esquemas de estimulación más atractivos y opciones más prometedoras para el desarrollo personal, las que constituyen alternativas más ventajosas para las personas.

También era reiterado el planteamiento de la inestabilidad de los cuadros de dirección, lo cual impidió a la organización, en las últimas zafras, estabilizar un estilo y una forma de relaciones de dirección que facilitaran a los cuadros y a los trabajadores subordinados estructurar sus conductas presentes y futuras. Debemos recordar que las investigaciones cubanas sobre fluctuación laboral destacan como factor de causalidad las relaciones con la dirección, además de las condiciones de trabajo<sup>1</sup>. Esto fue una opinión absolutamente fundamentada y comprobada por los movimientos de cuadros más recientes.

Por supuesto, no pretendíamos demostrar las causas de la fluctuación, parecían evidentes. Se trataba de comprobar su efecto en las relaciones de trabajo a través de su impacto en el linaje azucarero. Esta ha sido una rama donde tradicionalmente se ha producido fluctuación. Incluso, en términos históricos, buena parte de la población trabajadora azucarera tenía un vínculo estacionario con la industria, o sea, trabajaban solo en tiempo de zafra; sin embargo, primero construyeron y después mantuvieron ese linaje a lo largo de más de dos siglos.

---

<sup>1</sup>.- Debemos recordar las investigaciones de María del Carmen Soler sobre el tema en los años 70 y 80 y sus valiosas contribuciones al conocimiento de la temática. Su destaque de las relaciones de dirección no contradice en rigor los hallazgos internacionales. Tal vez dadas las características de nuestras empresas en esos años, las relaciones de dirección fueron toda una condición de trabajo de naturaleza social.

Existían fundamentos lógicos, a partir de la teoría del SRT, para concentrarnos en la ruptura del linaje, vale decir, en un conjunto de aspectos concretos del mecanismo de calificación.

Pero aquí nuestro grupo de investigadores aplicó una suerte de "prueba de la duda", para respondernos la siguiente pregunta: ¿qué es lo que no podemos descartar?, conscientes de que cada mecanismo daba razones, a primera vista, para explicar los problemas:

¿Era descartable la participación?. En principio no, nunca lo es; pero ¿el deterioro en la producción, la eficiencia y los costos eran directamente vinculables al deterioro en la participación?. Por ejemplo: ¿las relaciones entre dirigentes y subordinados eran particularmente conflictivas?, ¿las opiniones o propuestas de los trabajadores habían sufrido algún desdén traumático?.

En realidad, hasta ese momento no teníamos datos que apoyaran respuestas afirmativas a esas preguntas. Estábamos seguros que cualquier medición hubiera hecho aflorar, como sucedió después, rasgos disfuncionales en este mecanismo; pero nada apuntaba a la centralidad que queríamos determinar.

¿Era descartable la estimulación?. En principio tampoco. Todo el mundo, en todos los informes orales o escritos enfatizaba la falta de estimulación. De guiarnos por el clamor popular o gerencial, la estimulación era el centro de todos los problemas. Pero siempre sucede así, la estimulación es el más visible -a veces el único visible- de todos los mecanismos que actúan sobre las relaciones humanas en los procesos de trabajo.

Nadie puede afirmar que la fluctuación alta es un problema estrictamente de desacuerdo con la estimulación o con el salario. Con esta lógica, la estimulación ni puede ser descartada ni puede ser colocada como centro de los problemas. Este fue el momento de añadir una pregunta importante ¿Sólo con estimulación se puede llegar a las conductas laborales deseadas?.

En nuestra concepción teórica, la estimulación no crea ni destruye desempeños, solo los regula potenciando capacidades existentes o la búsqueda de nuevas. Nadie es más calificado porque se le estimule más en un momento dado; tiene necesariamente primero que aprender, para luego aplicar los conocimientos y según los resultados, obtener los estímulos. Si estamos en lo cierto, entonces era necesario llegar a las necesidades de estimulación por una ruta que nos aclarara más: qué, cómo, cuándo, quién y porqué estimular.

¿Era descartable la calificación?. A primera vista si, nadie nos habló de cursos de recalificación, no aparecía como la primera ni la segunda prioridad en los análisis gerenciales. En sentido estricto era "lo olvidado", Pero es que los problemas del ajuste de la calificación a las demandas de los contenidos de trabajo se visten a menudo con los ropajes de otros problemas. Por ejemplo, se nos hablaba de fluctuación, pero "sobre todo de los más calificados". Aquí estaba además el fundamento de nuestro presupuesto general de partida sobre las pérdidas o rupturas en el linaje azucarero.

La acumulación en el tiempo de problemas de muchos órdenes parecía tener una convergencia en la falta de profesionalidad o en su deterioro. Todo indicaba que había comenzado un proceso desestructurador de las relaciones de trabajo; por tanto no podía ser descartable el mecanismo de calificación, por el contrario, esto orientaba la dirección de nuestras indagaciones y búsquedas complementarias y podía servir de pivote a los cambios que propusiéramos en el terreno de la estimulación y la participación.

Medición del desempeño profesional.

Hay que tener en cuenta que entendemos por calificación la capacidad real, demostrada en el proceso de trabajo con un desempeño profesional determinado, y no la certificación de los estudios cursados o la evaluación, formalmente necesaria como un requisito para ocupar determinado puesto de trabajo.

Para medir la supuesta ruptura del linaje azucarero, era necesario evaluar el desempeño profesional de los trabajadores que ocupaban los puestos de mayor importancia en el proceso productivo. Según el Código del Trabajo vigente en Cuba, solamente los trabajadores que ocupan cargos técnicos son evaluados de acuerdo con el resultado de su trabajo, es decir, son los únicos a los que se les mide periódicamente el desempeño. En el caso de los obreros y, los trabajadores administrativos y de servicios, existe una Comisión de Evaluación integrada por representantes de la administración, el sindicato y trabajadores calificados en la especialidad, cuya única función es evaluar la calificación para ocupar una plaza.

Por tanto, como el desempeño profesional de los obreros, que son los que más directamente intervienen en el proceso industrial, no se evalúa sistemáticamente, tuvimos que implementar el proceso nosotros mismos, con el objetivo de: *determinar los vínculos entre la situación del subsistema de calificación y la problemática que presentaba el central en el orden de la eficiencia y la productividad.*

Para ello, tomamos a los jefes de cada una de las áreas de los cuatro departamentos del central como jueces y les aplicamos tres instrumentos:

El primer instrumento les pedía que relacionaran los puestos de trabajo de cada área, y que los ordenaran según su importancia, con el objetivo de conformar el listado de los puestos claves en la cadena de producción del azúcar.

El segundo les pedía que valoraran en qué medida los indicadores propuestos por nosotros definían la calidad del desempeño profesional de los trabajadores de su área,

otorgándoles una puntuación de 1 a 10. El objetivo era contar con los indicadores comunes a todas las áreas, para evaluar el desempeño concreto de los trabajadores.

Los indicadores que se propusieron fueron:

- Conocimientos demostrados.
- Experiencia en el puesto.
- Antigüedad en el centro.
- Escolaridad.
- Idoneidad de la calificación recibida.
- Habilidad en el desempeño.
- Creatividad e inventiva.
- Capacidad para transmitir conocimientos.
- Capacidad para trabajar en equipo.
- Disposición para el trabajo.

Esta información sería validada mediante el procesamiento de las calificaciones otorgadas con el Coeficiente de Concordancia de Kendall(W) y la Prueba de Significación de Chi Cuadrada(x), lo que nos permitiría determinar si había asociación o concordancia entre las valoraciones de los jueces y cuáles indicadores eran considerados más y menos importantes.

Por último, el tercer instrumento pedía a los jefes de área que evaluaran el desempeño profesional de los trabajadores que ocupan los puestos claves identificados, calificando cada uno de los indicadores con una escala de 1 a 10 puntos.

El objetivo fue obtener una valoración cualitativa de la fuerza de trabajo, que permitiera identificar los trabajadores claves de cada área, así como conocer el estado en que estaba cada puesto y área en cuanto a la calidad del desempeño de sus trabajadores, y los criterios para valorar en cuáles puestos se encontraban los

trabajadores que han acumulado los mayores saberes y experiencias, que resultan indispensables para el funcionamiento estable y eficiente de la industria.

Resultados de la medición del desempeño profesional.

El primer instrumento fue aplicado en 23 áreas de trabajo de los 4 departamentos de la industria: Maquinaria, Fabricación, Energético y Talleres.

Su resultado fue la *Lista de los Puestos Claves en el Proceso de Producción de Azúcar Refino*, que sigue a continuación:

Departamento Energético.

Area 1: Generación de Vapor. Puesto Clave: Operador de Caldera.

Area 2: Generación de Electricidad. Puesto Clave: Operador de Cuadro.

Area 3: Piso 3. Puesto Clave: Técnico Especializado.

Departamento de Maquinaria.

Area 1: Basculador. Puesto Clave: Operador de Plataforma.

Area 2: Molinos. Puesto Clave: Mecánico Moledor.

Area 3: Piso 4. Puesto Clave: Mecánico de Compresores.

Area 4: Instrumentación. Puesto Clave: Instrumentista A.

Departamento de Fabricación.

Area 1: Defecación. Puesto Clave: Operador de Evaporadores.

Area 2: Cristalización de Crudo. Puesto Clave: Puntista.

Area 3: Centrifugas de Crudo. Puesto Clave: Operador de Centrifugas.

Area 4: Cristalización de Refino. Puesto Clave: Puntista.

Area 5: Centrifugación y Secado de Refino. Puesto Clave: Purgador.

Area 6: Primer Tratamiento. Puesto Clave: Tecnólogo de Planta.

Area 7: Casa de Carbón. Puesto Clave: Operador de Galería de Filtración.

Area 8: Peso y Envase. Puesto Clave: Embudero.

Area 9: Almacén de Azúcar. Puesto Clave: Estibador.

Area 10: Piso 2. Puesto Clave: Auxiliar General.

Departamento de Talleres.

Area 1: Pailería. Puesto Clave: Pailero.

Area 2: Enrollado. Puesto Clave: Enrollador A.

Area 3: Maquinado. Puesto Clave: Mecánico de Bombas.

Area 4: Hojalatería. Puesto Clave: Patentizador.

Area 5: Recuperación. Puesto Clave: Mecánico Industrial.

Area 6: Fundición. Puesto Clave: Tecnólogo.

El segundo instrumento, cuyo objetivo era validar los indicadores, fue aplicado en 19 áreas de trabajo de los 4 departamentos. Su resultado fue que había concordancia entre las valoraciones de los jefes de áreas de cada departamento y entre las de los departamentos. Esto fue comprobado con el empleo del Coeficiente de Concordancia de Kendall( $w$ ), cuyo valor para todas las áreas estudiadas fue 0.010 y, con la Prueba de Significación de Chi Cuadrada( $x$ ), cuyo valor de 1.52, para 8 grados de libertad, es significativo.

Con el análisis de la Estimación Verdadera, también un resultado del procesamiento de las valoraciones de los Jueces con  $w$ , se pudieron determinar los indicadores más y menos importantes para los jefes de áreas de cada departamento y al nivel de toda la industria:

Fabricación.

--Más importante: Conocimientos demostrados.

--Menos importante: Creatividad e inventiva.

Maquinaria.

--Más importante: Experiencia en el puesto.

--Menos importante: Antigüedad en el centro.

Energético.

--Más importante: Conocimientos demostrados.

--Menos importante: Experiencia en el puesto.

Talleres.

--Más importante: Experiencia en el puesto.

--Menos importante: Escolaridad.

Como puede observarse, existían diversas valoraciones en los departamentos respecto a los indicadores más y menos importantes, lo que indica las diferencias que existen en el funcionamiento de los equipos de dirección y en las concepciones sobre el desempeño de los trabajadores de sus áreas y los criterios para medirlo. Todo esto está dado por la situación concreta de cada área, su funcionamiento productivo, las dificultades que enfrenta y los problemas de estructura organizativa, entre otras causas.

En el ámbito de toda la industria, los indicadores más valorados fueron:

1. Conocimientos demostrados.
2. Capacidad para trabajar en equipo.
3. Idoneidad de la calificación recibida.

Mientras que los menos valorados fueron:

1. Antigüedad en el centro.
2. Creatividad e inventiva.
3. Escolaridad.

El tercer instrumento, que perseguía evaluar el desempeño profesional de los trabajadores que ocupaban los puestos más importantes- mediante la calificación de cada indicador validado -se aplicó en 19 áreas de trabajo de los 4 departamentos y fueron evaluados 213 trabajadores entre los que ocupaban los 77 puestos más importantes.

La calificación promedio alcanzada para toda la industria fue de 86.6 puntos. El departamento con más alta puntuación resultó ser Maquinaria con 92.3, mientras que Energético obtuvo 89.2 y Talleres 86.7. El de peores resultados fue Fabricación, con una calificación media de 78.2.

En Maquinaria, el comportamiento de sus áreas fue bastante parejo; solo una de ellas estuvo por debajo del promedio. Todos los puestos claves alcanzaron puntuaciones por encima de la media. Las calificaciones más bajas se registraron en Piso 4, un área cuyo trabajo (por la estructura organizativa existente), no incide en el cumplimiento de la misión de su departamento (moler la caña que entra por el basculador y enviar el guarapo al área de defecación), sino en la de Fabricación.

En Energética, que obtuvo el segundo promedio más alto, hubo una fuerte polarización de las calificaciones: de un lado dos áreas con altas puntuaciones y en el opuesto, el área de generación de vapor con 80.2, bastante por debajo de la media. El funcionamiento de esta área incide en los resultados del resto del departamento y de toda la industria, al ser la que inicia el proceso de producción de energía para todo el central.

Respecto a los puestos claves, se repitió la mala situación de generación de vapor, además de que sus puestos fueron los de más bajas calificaciones del departamento. Esto nos explicó por qué estaba encendido el bombillo rojo en esta área, ya que su estabilidad es esencial para todo el proceso tecnológico de la industria.

El departamento de Talleres fue el tercero en el orden y llama la atención en él la gran cantidad de puestos con calificaciones por debajo del promedio en todas las áreas examinadas, así como la heterogeneidad de los desempeños evaluados.

En Fabricación se registró una amplia dispersión de las puntuaciones por las áreas, que osciló entre 58.1 y 92.1, lo que indica desempeños muy dispares al interior del departamento. Resultó preocupante la abundancia de puestos claves con bajas puntuaciones otorgadas a quienes los ocupan, 6 de 10. De esta manera, en el departamento más directamente vinculado con el cumplimiento de la misión del central (producir azúcar refinado), tenemos desempeños desiguales y debilidades en varios puestos claves.

En general, para todo el central los indicadores que alcanzaron los promedios más altos fueron: la disposición para el trabajo y la disciplina laboral (añadidos por los jueces), la capacidad para trabajar en equipo, los conocimientos demostrados, la habilidad y la idoneidad de la calificación recibida. De esto inferimos que al menos en los puestos evaluados (que son los más importantes de cada área), se cuenta con trabajadores que tienen la disposición y los saberes, explicativos de un buen desempeño individual que no se concreta en los resultados productivos del central.

Todo esto apuntó hacia factores de dos tipos como probables causas de la ineficiencia: las deficiencias de algunos trabajadores en puestos de máxima importancia y, aquellos externos al trabajador como son las condiciones de trabajo.

Por otra parte, los indicadores que alcanzaron los promedios más bajos fueron: la escolaridad, la capacidad para transmitir conocimientos y la antigüedad en el centro. Esto ratificó las deficiencias internas señaladas en el proceso de trabajo y que la fluctuación laboral se percibía como algo habitual, asociado fundamentalmente a los puestos de trabajo de menor importancia, que en la práctica se han convertido en puestos de ocupación cíclica.

Esto merece un análisis detenido, ya que en su conjunto, el comportamiento de estos indicadores reflejaba la realidad del central: La producción azucarera no es un asunto de improvisados, sin embargo, para nadie es un secreto que en Cuba siempre se ha producido mucha azúcar y no siempre se ha contado con personas de alta escolaridad. Está claro que un buen nivel de instrucción debe propiciar una mejor apropiación de los conocimientos necesarios, pero nos parece que más importante que ello, en este caso, resulta la estabilidad del vínculo con un contenido de trabajo determinado, que retroalimente conocimientos específicos sobre la actividad, incidiendo de manera favorable sobre el proceso de adquisición de nuevos conocimientos.

Así también lo percibieron los jueces, desde la etapa de validación de los indicadores que después sirvieron para evaluar a los trabajadores, cuando la escolaridad fue el indicador menos valorado para medir el desempeño profesional de sus trabajadores.

Históricamente ha existido una fluctuación relativamente elevada de una buena parte de la fuerza de trabajo (ya para el mes de noviembre de 1997 las bajas duplicaban las altas), pero al parecer, cuando la fluctuación se hizo incompatible con la conservación de los saberes acumulados en la fuerza de trabajo se produjo la señal de alarma.

Esto contradice la poca importancia que los jueces le otorgaron a la antigüedad en el centro, tal vez acostumbrados a determinados umbrales de fluctuación, lo que hizo que la permanencia en el central no apareciera como un criterio relevante para evaluar la calidad del desempeño profesional de sus obreros y técnicos. Al mismo tiempo, esto pudiera ser indicador de un estado subjetivo en el que se asume la fluctuación como uno de los elementos que caracteriza el funcionamiento normal de la realidad cotidiana en el ingenio desde hace algún tiempo.

La evaluación del desempeño profesional nos ayudó a precisar la real importancia de la problemática de la fluctuación, que daba lugar tanto a un fenómeno cuantitativo (el no completamiento de la cuarta brigada o turno), como a un problema cualitativo (las afectaciones de fuerza de trabajo calificada en determinados puestos claves).

Pero, además, la evaluación del desempeño nos permitió sacar a la luz otro fenómeno no tan evidente: Observamos que las personas de más alta puntuación general, salvo muy raras excepciones, tenían también puntuaciones muy altas en indicadores tales como experiencia en el puesto, antigüedad en el centro y capacidad para transmitir conocimientos. Todo lo contrario ocurre en aquellos de baja puntuación, quienes a veces puntuaban alto en otros indicadores como escolaridad, disposición para el trabajo, etc., pero siempre o casi siempre bajo en los tres indicadores que mencionamos antes.

Parece obvio que se ha venido produciendo una afectación sistemática de la capacidad de este colectivo laboral para asimilar y transmitir el saber hacer, que de continuar pudiera tener consecuencias imprevisibles, lo que confirma las percepciones que nos llevaron a nuestro supuesto general de partida: *Al menos en un segmento de la fuerza de trabajo ya era notable la afectación de la calidad de los trabajadores que ocupaban algunos puestos claves.* Al parecer, el proceso de ruptura del linaje azucarero había comenzado; pero todavía era posible revertirlo.

Ahora, esa reversión dependerá de cuanto mejoren las condiciones de trabajo, en el sentido de permitir un trabajo efectivo y eficiente, pues si algo quedó claro fue la conexión entre el deterioro de las condiciones de trabajo y el deterioro cualitativo de la fuerza de trabajo, tanto porque fluctúa, como porque va tolerando formas de hacer cada vez más lejanas a la excelencia que afectan los resultados productivos.

Quedó claro también, que toda acción de carácter humano deberá orientarse hacia la preservación del segmento más valioso de la fuerza de trabajo, restituyendo el prestigio de las profesiones azucareras, la experiencia y el saber hacer, lo que coadyuvaría a revertir las tendencias negativas que afectaban el proceso de trabajo en el central, en lo que éstas dependan del más amplio despliegue de la calificación de la fuerza de trabajo.

1999, CIPS, La Habana.

## BIBLIOGRAFIA.

- 1- Jorge Carrillo y Oscar Contreras. "Calificación en el trabajo: Análisis de la Industria Maquiladora". Frontera Norte. Volumen 4 # 8. Jul. - Dic., 1992.
- 2- Robert Chambers. "Visión general de la Estimación Rural Rápida". Institute of Development Studies. University of Sussex. (Impresión ligera, traducción en fondos del Proyecto).
- 3- Adriana Fernández et al. "Análisis crítico de las investigaciones empíricas en la esfera del trabajo en Cuba". 1987. Fondos del CIPS.
- 4- José Luis Martín et al. "Programa de Atención al Hombre". 1989. Fondos del CIPS.
- 5- José Luis Martín et al. "Rasgos y contradicciones de la Esfera Laboral del Modo de Vida en Cuba". 1990. Fondos del CIPS.
- 6- José Luis Martín et al. "La Experiencia Transformativa en el CAI Camilo Cienfuegos". 1998. Fondos del CIPS.
- 7- Sydney Siegel. "Estadística no paramétrica". 1974. Ed. Trillas. México.