

# LA CULTURA DEL TRABAJO EN CUBA ANTE EL PERFECCIONAMIENTO EMPRESARIAL.

*José Luis Martín Romero.*

## I INTRODUCCION.

Créanme que solamente un sentimiento de imperiosa necesidad me hace intentar, de una sentada, una caracterización del contexto laboral cubano, o para decirlo mejor, una primera aproximación a los rasgos y contradicciones que denotan el contenido de los procesos sociales en la esfera laboral cubana en estos momentos de cambios cruciales para las empresas y para los trabajadores y trabajadoras de nuestro país.

Los sociólogos nos hemos convertido en este siglo que se nos va, (Nuestro primero y tal vez único siglo como cuerpo disciplinario.) en una suerte de cronistas del presente dinámico, historiadores de urgencia de la centuria más veloz y enjundiosa del devenir humano. Desempeñamos un oficio terrible aunque también apasionante, pues si bien a veces tocamos, como dijera Marc Bloch “...una fibra profunda...”, por otra parte -y sigo con Bloch “...para un hombre nada es más difícil que expresarse acerca de sí mismo.” (\_\_\_\_, 1971)

Cuando los cubanos nos expresamos acerca de nosotros mismos lo hacemos con la carga de cuatro décadas de impetuosas y aún activas transformaciones, que seguro no pasarán inadvertidas en cualquier Historia de la América Latina en la segunda mitad del siglo XX. Corremos los riesgos inevitables del subjetivismo o el apasionamiento del protagonista que interpreta (y viceversa), sufrimos la falta de datos -o la impericia en encontrarlos- y además, la dinámica finisecular nos ha premiado con un ritmo en que los acontecimientos de mañana mismo pueden torcer las interpretaciones de hoy. Aquí está quizás el nudo causal, aunque no justificativo, de la lamentable escasez de

sistematizaciones y de teoría en la si abundante producción sociológica cubana.

¡Qué más quisiera que correr el riesgo de intentarlo aquí en lo concerniente al mundo del trabajo! Lamentablemente nos faltan algunos levantamientos fundamentales y discusiones e intercambios imprescindibles. Comoquiera que es justo en ese plano donde podemos adelantar, eso me propongo: opinar sobre el marco de referencia que rodea a la puesta en práctica del Perfeccionamiento Empresarial en las empresas cubanas, dar elementos para un debate, más que necesario, sobre el contexto en que se produce esta formidable transformación y los retos que le impone ese contexto al Perfeccionamiento mismo. Es aquí donde radica la necesidad imperiosa de que hablaba antes.

Sucede además, que el perfeccionamiento empresarial (PE), expresión del desideratum actual del socialismo cubano para su modelo de desarrollo económico, es también e inevitablemente el terreno de nuevas configuraciones sociológicas y psicológicas que impactan y a la vez resultan de lo que es y será el trabajo en Cuba, pero es también arena de confrontación política en la temática del modelo de sociedad que se propugna y del modelo de hombre y mujer trabajadores que se vigoriza. Es de suyo, además, un debate cultural que interesa la identidad como una daga y saca a la luz lo que somos y pretendemos ser: nuestra cultura del trabajo. A fin de cuentas el ser humano es, por sobre todas las cosas, lo que hace, lo que deja de sí para los demás... es un animal cultural.

Como se ve, estoy partiendo de una definición amplia de cultura<sup>1</sup> y, no solo incorporando al trabajo dentro de ella, sino asumiendo esa misma visión en el marco específico de la actividad laboral para concebir lo que podemos entender como nuestra cultura del trabajo.

Mi texto intentará responder, aunque solo sea parcialmente, a la pregunta ¿ cómo se

---

<sup>1</sup> “Conjunto de rasgos distintivos, espirituales y materiales, intelectuales y afectivos de una sociedad o grupo social. Engloba no sólo artes y letras, también modos de vida, derechos del ser humano, valores, tradiciones y creencias... UNESCO. “Cultura y desarrollo”. París, noviembre 1994, pp. 6 y 7.

interinfluyen la cultura del trabajo que resulta del actual contexto laboral de nuestro país y el proceso de Perfeccionamiento Empresarial en que se van introduciendo las empresas cubanas?

Tal respuesta se animará de las ideas que hemos ido formando en nuestro equipo de trabajo sobre el PE al calor de la experiencia de casi 15 años de estrecha vinculación con el medio laboral. No quiero con esto responsabilizar al resto de mis compañeros<sup>2</sup> con mis opiniones, sino reconocerles su coautoría en la visión que trasmito sobre el trabajo en Cuba y a partir de la cual he formado mis propias deducciones.

Por último una salvedad: he concebido el texto como una presentación de tesis básicas para una subsiguiente discusión; tratare en consecuencia, de ser económico en argumentaciones.

## **II.- ¿Quiénes somos en el trabajo? El contexto laboral cubano de fin de siglo y sus impactos en la cultura del trabajo.**

Para comprender lo que sucede en Cuba en la esfera del trabajo hay que considerar por lo menos la evolución o la emergencia, según el caso, de tres procesos básicos:

- a)- La reorientación de los espacios de inserción de la economía cubana y su dinámica en los 90.
- b)- El reajuste de la estrategia de desarrollo y la multiespacialidad económica resultante.
- c)- La configuración en marcha de una nueva subjetividad laboral.

---

<sup>2</sup> Me refiero a los licenciados José Luis Nicolau Cruz, Juan Carlos Campos Carrera y Armando Capote González:

### ***Medio evo de globalización.***

A pesar de Internet sigo creyendo que el suceso globalizador más impactante de esta era es aún la conquista de América. Curiosamente el primer “país” - si se nos permite esa licencia geohistórica - que conoció Colón fue Cuba, sitio que mantuvo admonitoriamente su nombre aborigen a pesar de diversos bautismos y confusiones. Así el mundo conoció a Cuba: justo cuando comenzaron a “globalizarnos”.

La continuidad de ese proceso tuvo, sin embargo, su momento más trascendental algún tiempo después, entre los siglos XVIII y XIX, con el modelo de desarrollo dependiente que puso en práctica la sacarocracia criolla como un proyecto autónomo – aunque no nacional - de la burguesía esclavista, la cual, paralelo a su proceso de autoconformación clasista supo comprar a la burocracia española y logró insertar a la economía del país en el mercado mundial capitalista que ya venía cobrando ese carácter. Al decir de Manuel Moreno Friginals “... el crecimiento azucarero colonial cubano no tuvo su origen en la metrópoli, sino que se efectuó a pesar de esta [...] nace en la propia entraña cubana...” (Moreno 1978)

El azúcar fue, a partir de ahí y hasta hace muy poco, el vehículo de inserción fundamental y sólo en la época actual su primacía sería cuestionada por el turismo, que se ha convertido en el elemento reanimador de la economía cubana y en la fuente de financiamiento para nuevas y variadas inversiones, con la afortunada compañía de una importante acumulación de capital humano<sup>3</sup>.

La inserción neocolonial, aunque impuesta por los EE UU, fue también coauspiciada por la burguesía vernácula ex esclavista, la que desde su formación existía por y para la dependencia. La ruptura revolucionaria con aquel modelo de inserción polarizador de la riqueza y genuflexo en materia de soberanía implicó un importante reajuste: la inscripción en un proceso globalizador alternativo al del capitalismo, el del sistema

---

<sup>3</sup> Todo capital es humano, uso la expresión por su valor comunicativo a pesar de que no me gusta.

socialista que había resultado de la segunda guerra mundial, tras la derrota del fascismo. La alternativa elegida surgía de la necesidad de orientar el desarrollo por los intereses populares y nacionales, aunque aún no se dispusiera de un vehículo diferente al azúcar.

El azúcar se consideró entonces “el único sector económico capaz de garantizar el financiamiento externo del país”, con la mira puesta en “eliminar desproporciones [...] y promover el desarrollo industrial e infraestructural”... (Rodríguez, 1984).

Obviamente ese modelo de inserción se basaba, primero en la existencia y después en la pertenencia a aquel “II mundo” con su estrategia, a la larga fallida, de globalización solidaria. Al desaparecer, Cuba vio esfumarse el espacio donde concentraba el 85% de su actividad económica importadora y exportadora y también cómo salían a la luz todos los riesgos de la ruta elegida, inevitables por demás, ante la sempiterna guerra económica de los EEUU. En pocos años nuestra capacidad de compra se redujo un 70% y el PIB en casi un 35%.

Comenzamos a vivir, una vez más, la crisis del modelo de inserción. El colonial había fracasado por su incompatibilidad con el proyecto nacional; no es casualidad que fuera esta también la causa del fracaso del modelo de inserción neocolonial, puesto que apenas se diferenciaba del anterior en su orientación clasista y en su modo de funcionamiento (monoexportador, monoprodutor). Ahora desaparecía el destino de la inserción sin que aún se hubieran superado del todo ni la dependencia ni el subdesarrollo. La diferencia en este último caso es que si antes el resultado esencial había sido un “desarrollo del subdesarrollo” ahora los progresos materiales y espirituales conseguidos estaban asentados en forma de distribución conscientemente orientadas al beneficio de las mayorías y habían reforzado sensiblemente el proyecto de nación cubana con un programa social exitoso y un proceso inversionista en lo material y en lo humano que definía basamentos importantes para la independencia económica. Pero quedaba clara la insustentabilidad de los modelos de inserción

dependientes y la necesidad de buscar estrategias de más alta capacidad de autorregulación poniendo en juego nuestras nuevas fortalezas y enfrentándolas a nuestras viejas debilidades.

Dos tareas cruciales, angustiosas y difíciles, han tenido que emprenderse en una feroz carrera contra el tiempo a lo largo de estos años 90: una transformación virtuosa de nuestra cultura del trabajo y una resistencia eficaz a la hostilidad imperialista de los EE UU.

Me referiré brevemente a la segunda, pues ni se puede obviar ni es tampoco el centro de atención de este artículo, lo que sí sucede con la primera, como se verá.

Es sabido que el reajuste de los 90 ha tenido que llevarse a cabo en condiciones especiales de guerra económica con la potencia triunfadora de la “guerra fría”, así el bloqueo, siempre dañino, fue rápidamente reforzado con nuevas leyes imperiales y se sintió con todo su rigor antes la ausencia de arriates alternativos. Pero hay que decir que, atendiendo a sus impactos, el bloqueo es un enemigo entrañable que nos ha acompañado siempre desde la existencia misma de proyectos nacionales en Cuba y en los EE UU. Fueron bloqueos los intentos norteamericanos de comprar a Cuba desde el siglo XVIII, la negativa yanqui a la invasión libertadora de Bolívar a principios del XIX, su intervención oportunista en la guerra de independencia a fines de ese propio siglo, su dominio neocolonial con Tratado de Reciprocidad e intervenciones militares incluida en toda la primera mitad de este siglo, como también lo son y siguen siendo sus acciones genocidas de los últimos 40 años. Siempre han bloqueado nuestra inserción independiente en el mundo.

Ahora, el bloqueo económico propiamente dicho, con toda su obsolencia actual, ha marcado su impronta indiscutible con pérdidas de miles de millones de dólares en estas cuatro décadas y ha dejado también su marca en la cultura del trabajo en Cuba pues ha mediatizado y obstruido nuestro acceso a nuevas tecnologías, la incorporación de experiencias gerenciales occidentales y la internalización de pautas de calidad,

diseño y variedad de los productos prevalecientes a nivel internacional. Los vínculos con el campo socialista nunca pueden sustituir estos marcos de referencias generales al quehacer laboral y este impacto por carencia no ha sido inocuo. A pesar de su crudeza, el bloqueo ha comenzado a dar síntomas de resquebrajamiento, de hecho las mentiras sobre su flexibilización son indicadores de un desmontaje inevitable que no se ha producido porque no hay garantía de sustituirlo con otro mecanismo de igual letalidad. El bloqueo será vencido pues el tiempo también corre para él, pero no verdaderamente se decidirá entre nosotros y será, a última instancia, en el área del trabajo, lo cual nos devuelve a la primera tarea de estos años 90. Transformar nuestra cultura del trabajo.

Debo reconocer que identificarla como tarea suprema de estos años es una interpretación muy particular de los procesos que hemos vivido y seguimos viviendo. El concepto de cultura del trabajo apenas se menciona ni el discurso oficial ni en el académico, sin embargo aún así es pan nuestro de cada día que abarca desde las transformaciones de las relaciones económicas en nuestras empresas - con perfeccionamiento empresarial incluido - hasta la voluntad del Partido Comunista de Cuba de abandonar tradicionales y erráticos procedimientos administrativos. Por eso insisto en que debe conducir nuestro análisis.

Para esta tarea que ya ha comenzado y continúa se impone pues un diagnóstico del estado actual de nuestra cultura del trabajo tras sucesivas globalizaciones, en la que no solo hemos acumulado experiencias y desarrollado capacidades de acción, sino también hondas heridas que debemos restañar. ¿Qué es pues Cuba en la visión más general de su cultura del trabajo a fines de este milenio?

Nos distinguen varias marcas:

***La marca de la exportación.*** Cuba ha sido por siglos un país de importadores que se realiza a sí mismo fuera de él, antes exportábamos azúcar, tabaco y otros productos primarios o/y semiproductos. Hoy sin abandonar aquello importamos también belleza

natural y servicios de ocio (en frontera), minerales, mercancías con fuerte incorporación de conocimientos como vacunas, etc; y seguramente en un futuro cercano, servicios profesionales. Sin dudas hemos desarrollado capacidades para hacernos reconocer en el mundo, pero el costo ha sido una notable debilidad para el reconocimiento y medición internos de productos y desempeños, un mercado interno siempre irrelevante para nuestra propia economía, una infraestructura insuficiente y descuidada para viabilizar lo anterior y, como una síntesis resultante de todo lo dicho, una débil institucionalidad en nuestras entidades productivas y de servicios que afecta la construcción particular de una cultura del trabajo de cada entidad o emblemática de una actividad. Siempre hay excepciones, claro, pero esta es la regla.

***La marca de la importación.*** Como todo país orientado a la exportación también estamos sometidos a la importación y así consumimos lo que no producimos. Lo positivo de esta marca está en la capacidad para asimilar lo nuevo; para recrearlo incluso, para seleccionar alternativas sin muchos prejuicios, pero el costo ha sido siempre nuestra gran vulnerabilidad en relación al mercado externo; una tendencia nunca bien reprimida al mimetismo y una insuficiente disposición, a la vez que un lento aprendizaje, de la necesidad de mantener, de conservar, de distinguir entre lo nuevo y lo bueno. Otra consecuencia cultural importante es la tendencia a incorporar criterios de calidad sujetos a patrones externos.

***La marca de la resistencia en precariedad.*** La crisis o/y el enfrentamiento permanente a dificultades que parecen rebasarnos es casi nuestro estado natural, es una marca de siglos aunque se distinga con más evidencia en los últimos 40 años. Esto ha dado capacidad de resistencia, serenidad ante los peligros, creatividad ante las dificultades, ha alimentado el orgullo y la confianza en nuestras posibilidades, así como el respeto de amigos y socios reales o potenciales. También ha diversificado el repertorio de estrategias de resistencia y, al mismo tiempo, cierta capacidad autocrítica y vocación de autoperfeccionamiento. Pero los costos han sido también importantes



porque se ha vivido en permanente precariedad respecto a lo necesario para vivir, producir y comerciar.; eso nos ha hecho tolerantes ante los malos desempeños y poco exigentes en materia de calidad. Nuestras orientaciones axiológicas resultan muy precisas a lo que puede atañer directamente a la cuestión nacional y a los quehaceres que de algún modo la resaltan, pero muy difusa en cuanto a la conducta cotidiana, al esfuerzo sostenido, a la honradez en el manejo de los recursos, a la honestidad en la conducta pública en diferentes situaciones de trabajo. Nos hemos construido como zafros e inmediatistas, con un sentido de la previsión muy subordinado a la incertidumbre o a la presión coyuntural de la subsistencia.

***La marcha del constructo inconcluso.*** Existimos en la resistencia, ya lo dije, pero también en la lucha por llegar a ser lo que pretendemos: no es que nos disguste como somos si no que no somos aún lo que queremos ser como pueblo y como nación. Existe de hecho un “cuban dream”, un ideal de nación vigente desde Martí: desarrollo económico con justicia social (hoy añadiríamos y crecimiento humano); ese sueño tiene traducciones individuales y grupales más a menos conscientes y define entre otras cosas la permanencia junto al proyecto nacional o la salida de él. En ese sueño nos hemos constituido los cubanos y solo él nos une, aunque su capacidad de convocatoria es formidable. De este ideal en desarrollo salen consecuencias que marcan la cultura toda y la del trabajo en particular: por la cara positiva; unidad de acción, disposición al experimento y a la solidaridad, consistencia en la búsqueda de alternativas y coherencia en el discurso ideológico que sostiene todas las acciones con cualquier grado de dificultad. Por su cara negativa la naturaleza de “obra en construcción” nos carga de molesta incertidumbre, nos reta constantemente la voluntad y nos devuelve la vista hacia la vida real con la crueldad y la tozudez que acostumbran los hechos.

De estas marcas producidas por y en la evolución de la historia del trabajo en Cuba han salido modelos de trabajador: cubanos: *el trabajador de la dependencia* (inculto, orientado a la subsistencia, con disciplina variable, cualificación empírica y

participación reactiva), *el trabajador por el desarrollo económico y social* (instruido, orientado a la resistencia del país, con disciplina consiente, cualificación académica y práctica y participación proactiva) y, hoy por hoy, *el trabajador de la transición* (instruido, orientado alternativamente a la subsistencia y a la resistencia, disciplinado en dependencia de la capacidad de control de su espacio económico, bien calificado aunque no necesariamente bien capacitado y con una participación dependiente del espacio económico y del nivel de recuperación o retracción de su colectivo e institución laborales). El trabajador de la dependencia formado durante siglos no solo predominó en absoluto con anterioridad a la revolución si no que sobrevivió y puntualmente sobrevive aún, es un muerto que renace por momentos con relativa salud. El trabajador por el desarrollo siempre fue un arquetipo de presencia real intermitente en casi todos, lo construimos, destruimos y reconstruimos sucesivamente dentro de nosotros y entre los demás como consecuencia, tanto de una vocación de resistencia y autoperfeccionamiento, como de una debilitada sustentación institucional y un sistema de relaciones de trabajo infuncional. Está vivo, sin embargo, se reacomoda y transita. El de la transición es un modelo contradictorio en sí mismo, dual, producto de una coyuntura aunque no necesariamente coyuntural en sí mismo, sus movimientos de futuro dependen justamente de la calidad de los escenarios de la reinserción. Es una síntesis temporal - aquí si - de los dos modelos contrapuestos anteriores y quizás algo más, conjunto de rasgos embrionarios de un nuevo modelo aún por caracterizar.

Detrás de estos rasgos y contradicciones y de estos modelos que como marcas nos distinguen están nuestra historia y geografía, nuestras raíces étnicas y hasta el azar; son el resultado de un largo proceso globalizador que nos envuelve desde siglos y que ahora continúa no solo a una velocidad cibernética si no en medio de una “desigual contienda”, como dijera Don Quijote.

Asistimos al momento histórico en que se difuminan identidades, justo cuando la nuestra concluye su proceso de fragua. Es por eso que el trabajo, como segmento

clave de la actividad adquiere una relevancia particular y estratégica en la construcción de nuestra entidad. Ya lo señalaba Marx desde sus años de juventud: “El carácter total de la especie - su carácter específico - está contenido en el carácter de su actividad vital ( Marx 1995 ); la cubanidad estará básicamente en nuestros productos y servicios, en lo que sepamos crear, en la calidad identitaria de nuestra inserción como nación en el proceso globalizador de nuestros días. A él entramos con las capacidades y limitaciones comentadas, con la compleja convergencia de los modelos descritos en medio del reajuste cubano de los 90

### ***La “década prodigiosa” multiespacialidad económica y trabajo en los 90.***

La estrategia de reajuste económico desarrollada a lo largo de esta década por la dirección del país ha generado una serie de cambios de los que sólo voy a referir aquellos que aprecio más trascendentes por su efecto sobre el trabajo<sup>4</sup>.

- **Diversificación de las formas de propiedad**, mediante la apertura del capital extranjero, la creación de las unidades básicas de producción cooperativa – UBPC - y la ampliación del trabajo por cuenta propia.
- **Liberalización de la tenencia y circulación de divisas**, lo que ha generado una circulación paralela del peso cubano y del dólar norteamericano, que es la moneda real o de referencia que se utiliza más, en las transacciones empresariales y personales.
- **Concentración del esfuerzo inversionista en el sector emergente de la economía**, o sea en el turismo, el comercio en divisas, inmobiliarias, etc, es decir, actividades de rápida recuperación de capital o de aseguramientos esenciales como la energía eléctrica.
- **-Comienzo de la transformación paulatina de la empresa socialista,**

---

<sup>4</sup> Sobre el particular recomendamos el artículo de Alfredo González Gutiérrez “Economía y Sociedad: los retos del modelo económico” Revista temas No-II de 1997.

aumentando su autonomía, sustituyendo sus balances materiales por balances financieros y promoviendo un nuevo modelo de gestión que corre paralelo a una reducción sistemática del subsidio estatal.

Todos estos cambios han llevado al país a un proceso que ya sus dirigentes califican de recuperación económica<sup>5</sup> sin desconocer obstáculos nada sencillos y presionantes.

Lo más importante a mi juicio es que el país ha demostrado su capacidad de resistencia y ha mantenido el consenso político en medio de ingentes dificultades, como también ha dado muestra de conservar la suficiente capacidad autocrítica para emprender procesos de reajuste y perfeccionamiento con serenidad, gradualidad y sensatez política. Todo eso aumenta su crédito internacional, pero sobre todo legitima el camino escogido ante la inmensa mayoría del pueblo.

Sin embargo el proceso ha sido y es infinitamente complejo. Quizás el elemento que sintetiza esa complejidad sea la multiespacialidad económica, que se ha venido conformando y su impacto en la estructura social (Espina, Moreno, Martín, 1997), en el empleo (Martín, Nicolau, 1999) y en las relaciones de trabajo. (Martín, 1997)

Cuando hablo de la multiespacialidad económica me estoy refiriendo a la coexistencia en la economía cubana de espacios de actividades que se distinguen entre sí por la forma de propiedad que predomina dentro de ellos, por el mayor o menor nivel de compromiso que tienen con la planificación o con el mercado como mecanismo de regulación y por las condiciones y relaciones de trabajo que lo significan. Así existen, si los denominamos por su rasgo esencial - la forma de propiedad predominante- los siguientes espacios:

---

<sup>5</sup> El Dr. Carlos Lage, Vpte. del Gobierno, en la Reunión Nacional de Presidentes Municipales del Poder Popular hizo esta afirmación porque a su juicio: “se ha tenido éxito en el ordenamiento de las finanzas internas, se han alcanzado soluciones financieras en divisas convertibles para sostener la recuperación económica y se está creciendo en casi todos los sectores”. También destacó una tendencia general a la eficiencia en la economía del país.” ( P.Granma 3 de septiembre de 1999 )

- **El estatal**, donde hay que distinguir empresas que operan con fondos propios en divisas para sus intercambios y otras que solo dependen de suministros estatales.
- **El cooperativo**, donde están las UBPC y las cooperativas de producción agropecuaria (CPA). Este es un espacio restringido de la agricultura, pero susceptible de abarcar otros sectores como el comercio.
- **El mixto**, donde coexisten en asociación con diversas modalidades, la propiedad estatal y la privada extranjera.
- **El privado**, donde hay que incluir firmas y representaciones extranjeras, asociaciones y fundaciones, pero básicamente ocupado por las actividades del trabajo por cuenta propia y por los campesinos individuales, aunque estos últimos están muy próximos al espacio cooperativo.
- **El sumergido**, una especie de protoespacio que se mueve entre todos los demás y concentra las actividades económicas ilegales o indeclaradas, basadas generalmente en sangrías a la economía estatal o a la propiedad privada y cooperativa.
- **El de la desocupación**, que es aparentemente un no - espacio, pero que concentra a los desempleados propiamente dichos y a otros desocupados que prefieren esperar oportunidades en el espacio de su preferencia.

El espacio estatal concentraba en 1998 un 67% de los trabajadores y junto al cooperativo (9%) representan la continuidad en el mundo laboral cubano. El mixto (8%), el privado (10%) y el de la desocupación (6%) representan la ruptura y la emergencia.

De los más de 3,5 millones de trabajadores cubanos, alrededor de 1/3 desempeñan labores que cuentan con un determinado esquema de estimulación que los asocia o equivale a una cierta entrada en divisas. La mayoría, sin embargo, cobra su salario en moneda nacional, al tiempo que una buena cantidad de productos básicos (aceite, detergente, ropa, calzado) solo puede adquirirse en divisas en la red existente o a

precios muy elevados en el mercado estatal no regulado o en el mercado sumergido. ¿Cómo se vive entonces? Es muy difícil un cálculo en términos de canasta básica (aunque sabemos de intentos muy serios), hay diferencias importantes entre regiones del país campo y ciudad cercanía o lejanía a polos turísticos o a zonas que concentran actividades económicas reanimadas o emergentes. Este autor va a correr el riesgo de suponer que lo imprescindible oscila entre un mínimo de \$250 pesos y un máximo de \$350 pesos per cápita mensual, por eso, aunque el salario medio se ha elevado hasta \$ 217 pesos, la percepción de la casi totalidad de los trabajadores y trabajadoras que hemos consultado en cualesquiera de nuestras investigaciones estima que el salario en moneda nacional no alcanza para vivir.

Sin embargo, en Cuba no hay hambrunas, aunque sí dificultades con la alimentación deseada y aconsejable, aún en las ciudades populosas son escasos los mendigos y muy raros o inexistentes los “homeless”, ¿Por qué?, pienso en varios factores:

1ro- Entre 1/3 y 1/2 de los productos básicos de la dieta del cubano se adquiere a precios bajos o asequibles, la seguridad social alcanza a todos los cubanos directa o indirectamente y, en suma, el proyecto social y los fondos sociales de consumo que lo acompañan han mantenido un nivel de equidad y de “solidaridad orgánica” esencialmente eficaz aún en medio de la crisis.

2do- Además del importante número de trabajadores que desempeña sus labores con esquemas de estimulación, el trabajo informal (registrado o no y en asociación a la economía sumergida o no), a la vez que fuente de empleo para más de 100 000 trabajadores es, sobre todo, complemento salarial de una incalculable cantidad de personas, ya sea de modo permanente u ocasional y funciona como un canal alternativo de redistribución interna de los ingresos que con cualquier origen tienen los cubanos<sup>6</sup>.

---

<sup>6</sup> Además de los mencionados, fruto de la previsión estatal, hay otros ingresos sociales o remesas de familiares en el extranjero que se unen a servicios prestados a (o en) el extranjero y, además, los que son fruto de desvíos ilícitos de recursos estatales, cooperativos o privados.

Todo esto conforma un cuadro contradictorio, que si bien ha contribuido a distribuir la crisis entre todos los grupos sociales, aprovechando y a la vez reproduciendo el consenso político, por otro lado ha enfrentado la “precariedad solidaria” promovida por el liderato político como forma de gerenciar la crisis, con una lucha individualista por la existencia corrosiva de valores y fragmentadora de identidades de clase cuyo origen es la multiespacialidad económica.

Para el mundo del trabajo el vector de estas fragmentaciones ha sido el empleo porque las limitaciones económicas han provocado una disminución real de la ocupación, ya que las mayores ofertas de empleo se producen en los espacios económicos menos atractivos y aquellos que se reaniman, se recuperan, o simplemente emergen, generan poco empleo o reducen sus demandas de trabajadores en aras de la eficiencia. Debe aclararse aquí que no puede fundamentarse una voluntad antiempleo en estos sujetos económicos ya que son ciertos los antecedentes de excesos de plantillas y pobre utilización de los recursos humanos en la inmensa mayoría de ellos. Lo importante es que no se observan vínculos entre reanimación económica y reactivación de la demanda de fuerza de trabajo (Martín y Nicolau, 1999). De manera que el hecho de tener o no empleo antecede al hecho de tenerlo en tal o cual espacio y todo termina en tener o no una fuente de ingresos adicionales socialmente planificada o no. Ese conflictivo contínuum cuestiona y define componentes culturales del trabajo en Cuba.

Así pues, lo que hemos llamado “precariedad solidaria” corre paralelo y en oposición a una multiespacialidad diferenciante que insufla niveles de heterogeneidad social inéditos para el curso histórico del socialismo cubano. Aunque el discurso oficial reconoce estas desigualdades como un mal inevitable y programáticamente reducible (Lage, op. cit), el curso actual del reajuste no autoriza en rigor un pronóstico seguro para la contradicción entre solidaridad y desigualdad.

Sea cual fuese el futuro los impactos ya visibles en la subjetividad laboral no pueden

---

dejarse de considerar ni parece aconsejable suponerles una temporalidad circunstancial. Veámoslos:

***“Suddenly I’m not a half the man I used to be ...”:***

Es en el terreno subjetivo donde la complejidad alcanza grados de muy alta materialidad, nuestras investigaciones (Martín y colaboradores 1997 y 1998) aunque permitan distinguir algunos rasgos, sólo alcanzan sostener algunas hipótesis. Entre ellas me atrevo a compartir las siguientes:

1- El mercado, con sus caprichosos mecanismos de regulación ha entrado como referente distinguible para el desempeño laboral de los cubanos. O sea, decidir dónde, cómo y hasta qué punto colocar el desempeño para realizarlo de la manera más rentable han pasado a ser las preguntas orientadoras de la conducta laboral del grueso de los trabajadores y trabajadoras cubanos de hoy.

2- La lucha de contrarios entre un patrón solidario y altruista de conducta laboral y un patrón competitivo e individualista, se expresa en términos de preponderancia alternativa para la mayoría de los trabajadores en la mayoría de los espacios económicos, lo que da paso a una eticidad ambivalente y contradictoria en el despliegue de la capacidad de trabajo.

3- Consecuentemente, la subjetividad laboral cubana, a un mismo tiempo que se aferra a la seguridad del socialismo, por otra parte, no desdeña probar suerte en un mundo de alta competitividad; no pocos se cualifican y se preparan paralelamente para reducir los costos de incertidumbre que tal elección implica. Tal elección se asienta, como regla, en los pronósticos individuales del futuro laboral a corto y mediano plazos.

4- Las experiencias vitales marcan la subjetividad y así el optimismo ante los retos de la competitividad laboral es mayor en aquellos que ocupan un lugar en los espacios



más favorecidos, mientras que los de trayectoria accidentada le reclaman a la Revolución – idea sustantivadora de la ideología y la acción del proyecto político y sus conductores - la solución a sus problemas dentro de una tradicional salida plural.

Estamos viviendo, en suma, a través y por medio de una subjetividad que refracta la transición entre dos tecnologías de puesta en práctica del socialismo: la ya agonizante e irreditable de los años 70 y 80 (que no obstante sigue viva en la noción general de las relaciones sociedad - individuo) y la que emerge en estos años 90, donde esa misma relación sociedad - individuo aparece intermediada por factores que excluyen toda posible homogeneización para las rutas de realización individual. El trabajo y la familia son, además, esferas protagónicas de esa compleja coexistencia de contradicciones que estampan su sello en la conducta cotidiana. Ya no somos la mitad de lo que fuimos como cantáramos en lamentable inglés en los años 60 con los acordes de los Beatles, pero tampoco hemos dejado de serlo. Se alternan captaciones y abandonos, provisionamientos y salvaguardas; hay ganancias y hay pérdidas, pero el balance no necesariamente será negativo. Es cierto que la mística del socialismo irreversible, dueño del futuro de la humanidad, ha desaparecido; pero al mismo tiempo se ha reforzado la autoestima nacional por el éxito ya apreciable de la resistencia.

El vínculo socialismo - nación está sometido a examen y reencuadre en la subjetividad de los cubanos y esto tendrá que resolverse esencialmente en la esfera del trabajo. Reitero esta idea por mi convencimiento ratificado o conformado en nuestras investigaciones, del viraje político que trasunta cada jornada laboral, a partir de la forma en que convierte o no al trabajador en dueño efectivo de los medios de producción, en soberano de su desarrollo individual, en depositario de un compromiso creciente con su colectivo y con toda la sociedad. La funcionalidad del sistema de relaciones de trabajo, con la restitución del valor del trabajo incluida, junto al fortalecimiento y autoconsciencia institucional de las empresas decidirán esta partida, o

sea, el curso definitivo de esta subjetividad en transición.

### **En síntesis...**

El mundo del trabajo para las cubanas y cubanos de hoy, con todas sus debilidades y fortalezas culturales, con todas las oportunidades y amenazas del proceso de reinserción en su entorno globalizado sigue siendo, ahora más que nunca, el terreno donde se definirá el modelo sociopolítico y a la vez espacio de resolución de la identidad e independencia nacionales. Sin embargo, para los sujetos sociales concretos (individuos, colectivos laborales, grupos sociales) el papel del trabajo está mediatizado por el espacio económico de inserción laboral que se tenga y por la forma en que estos espacios se verifique al trabajo como medio de vida.

Esta contradicción marca la emergencia de un modelo de trabajador y de una subjetividad laboral en transición hacia un destino todavía impreciso, pero que no impide la búsqueda de estrategias para construirlo.

En nuestra cultura del trabajo, con sus aún débiles asientos institucionales que no alcanzan a definir implicación y comprometimiento, se alternan heroísmo, profesionalidad y altruismo, con egoísmo, irresponsabilidad e indolencia y no necesariamente en distintas personas o colectivos laborales.

Estamos precisamente en el punto en que las decisiones que se tomen, las acciones que emprendamos, la conciencia que desarrollemos podrán, sin decidir, al menos influir fuertemente en nuestro entorno “incierto y turbulento” y transitar del “socialismo real” al socialismo verdadero.

He aquí el contexto en el que debemos analizar el Perfeccionamiento Empresarial.

### **III- El Perfeccionamiento Empresarial Cubano. Algunas certidumbres y también algunas dudas.**

Quiero, ante todo, dar una nota sucinta sobre el P.E. para que quienes lo conocen sepan como lo entiendo y los que no lo conocen y han llegado hasta aquí en la lectura, cuenten al menos con mi versión.

El P.E. es un programa de transformación progresista de la empresa cubana que está respaldado por el Decreto Ley No. 187 de 1998 del Consejo de Estado de la República de Cuba y también políticamente impulsado por la Resolución Económica del V Congreso del Partido Comunista de Cuba. Tiene como objetivo establecer mecanismos económicos, administrativos y organizativos que incentiven y estructuren formas de actuación tendientes a la eficiencia y a la eficacia de la gestión empresarial en aras de la competitividad. Al respecto, estas son

#### **a) ... mis certidumbres.**

La piedra angular de todo el sistema de P.E. es la búsqueda y consolidación de un criterio de identidad tangible en la empresa cubana que supere la abstracción tradicional de empresa socialista resultante de un largo período de centralización estatal y homogeneidad administrativa. Como se declara en sus bases (G.E.P.E. 1998) se trata de “... otorgarle [a la empresa estatal] las facultades y establecer las políticas, principios y procedimientos que propendan al desarrollo de la iniciativa, la creatividad y la responsabilidad de todos los jefes y trabajadores” (acápito I, Introducción).

Ha sido concebido con una serie de principios rectores que se enumeran hasta 17 y que trataré de resumir en cinco plecas:

- ✓ La empresa se sustenta en la propiedad social sobre los medios de producción, con la asunción por parte del Estado del rol de representar a la Sociedad. La Alta Dirección representa al Estado y es el vínculo natural entre la Sociedad como un todo

y el colectivo de trabajadores; las decisiones y la política empresarial, entonces, se toman en la empresa en una combinación “adecuada y oportuna” con las decisiones estatales. Cada empresa se estructura, sin embargo, de acuerdo a su conveniencia y diseña su propio P.E. como un “traje a la medida”. Igualmente se establece que la empresa socialista es el eslabón fundamental de la economía cubana.

- ✓ El P.E. se fundamenta en el autofinanciamiento de cada empresa y por eso cada una de ellas puede administrar sus recursos materiales, financieros y humanos, incluyendo sus gastos en moneda libremente convertible dentro del margen que el Estado le aprueba. Todo esto se registra en un plan que elabora la empresa y es aprobado por sus instancias estatales afines, tanto ramales como territoriales.

- ✓ A los Cuadros Directivos se les otorga el protagonismo del proceso y se les confía la capacidad de movilizar y aunar la voluntad colectiva. Esta voluntad colectiva se expresa a través del sindicato, el núcleo partidista de la empresa y los jóvenes comunistas (UJC). De todos modos se declara la orientación participativa del P.E. pues se insta a propiciar y desarrollar la participación de los trabajadores en la toma de decisiones como elemento de Dirección. En tal sentido la atención a las condiciones de vida y de trabajo y el logro de la mejor motivación de los trabajadores es un principio básico.

- ✓ La estimulación se basa en la eficiencia de la empresa, se plantea combinar los incentivos materiales y morales a partir de los resultados y se sustenta en el principio marxista “de cada cual según su capacidad y a cada cual según su trabajo”. Esto es válido tanto para trabajadores como para dirigentes.

- ✓ El P.E. declara su voluntad de hacer de la innovación tecnológica un elemento esencial y, aunque no está en sus principios declarados promueve la gestión por la calidad, la mercadotecnia y, además, una serie de procedimientos de control económico y financiero que recupera las mejores tradiciones contables de la gestión empresarial cubana e internacional.

En la práctica este programa puede ser asumido por una empresa cuando demuestra tener o poder conseguir insumos estables, tiene mercados donde comprar y vender y, además, una contabilidad “que refleje los hechos económicos” (ídem Bases...). Debe comenzar por hacer un “Diagnóstico” que es aprobado por el Grupo Ejecutivo de Perfeccionamiento Empresarial que ha creado el Gobierno y a partir de él elabora un “Expediente” que le permite solicitar autorización para comenzar a aplicar las medidas de perfeccionamiento, haciendo uso de su autonomía, con beneficios potenciales muy significativos para los trabajadores, sobre todo en el orden de sus ingresos y en las condiciones de vida y de trabajo.

En el año 1998 casi un centenar de empresas cubanas comenzó el proceso, hoy es una cifra varias veces superior<sup>7</sup> y la aspiración es que toda empresa estatal recorra este camino. La imposibilidad de un paralelismo generalizado, por las demandas financieras y materiales que supone impulsa a la alternativa de que el desarrollo de una pueda apoyar a otros con más dificultades en sus insumos mercados, tecnología, etc. Por supuesto, determinadas fusiones o reestructuraciones de empresas son perfectamente previsibles y este es otro argumento para la gradualidad de un proceso que pretende evitar toda “política de choque” con su secuela de paro, sufrimiento y frustración para segmentos enteros del universo laboral. Parece claro que estamos buscando un reajuste o una reestructuración socialista, orientada a preservar los espacios para el desenvolvimiento económico de las mayorías populares. Tampoco creo que tenga que detenerme a explicar que cualquier otra estrategia basada en cambios más espectaculares, en medio de la realidad del bloqueo económico norteamericano tendrá que pasar por retrotramientos políticos que, en nuestra experiencia histórica, significan sacrificios de soberanía definitivamente diluyentes de cualquier proyecto de desarrollo nacional.

---

<sup>7</sup> En la actividad 895 empresas - alrededor del 30% de las existentes en el país - de 26 organismos {ramas} transitan por los diversos pasos del proceso de perfeccionamiento, de ellas 170 tenían certificada la contabilidad al cierre de septiembre, 150 habían presentado diagnóstico, 12 habían concluido el expediente y 5 tenían autorización

Concluyo esta apretadísima reseña, donde he ido intercalando mis certidumbres sobre todo este proceso de PE, con el inventario de méritos que puedo distinguirle: el PE, más que todo, se trata de una promoción cultural en materia de gestión empresarial impulsada por la dirección del país que introduce nociones y prácticas sobre calidad, innovación tecnológica y otras que hoy forman cuerpos intelectuales y tecnológicos que por sí mismos conducen al cambio organizacional como un estado permanente de existencia de la empresa. Aún cuando esto se lograra a un nivel discreto significará colocar a la empresa cubana en una situación de ventaja comparativa respecto a la mayoría de las empresas de su zona geográfica, susceptible a convertirse en ventaja competitiva en el escenario de mediano plazo. Ya hemos dicho que no solo hay introducción, sino recuperación de prácticas tradicionales relativas al control económico, las cuales habían sido sistemáticamente olvidadas en la esfera contable de la empresa cubana.

Igual e implícitamente el PE generará un mercado (tal vez este sea su mérito mayor); pero ya vemos que no solo será un mercado que llegue de la mano de las transnacionales – aunque no están excluidas de participar en él – ni que sea producto de transiciones involutivas hacia el capitalismo de las que estamos viendo por esos mundos. Si bien los documentos del PE dan una idea más clara de lo que no va a ser el mercado en Cuba que de lo que sí va a ser, parece obvia su naturaleza de mercado – instrumento con una alta regulación política para preservar a la sociedad de exclusiones injustas y ajenas a nuestro proyecto de nación, de afectaciones ambientales y tal vez – aunque es lo menos seguro – de la emergencia y eventual preponderancia de una subjetividad asentada en el egoísmo.

No puede pasar por alto, en tanto y en cuanto es un presupuesto social e ideológico, que el PE apuesta por el hombre, por lo que puede representar su interés y voluntad de perfeccionarse. Reconoce y se asienta en fortalezas tales como la instrucción y

calificación de trabajadores y cuadros de dirección y supone el enfrentamiento a vicios y malos hábitos a partir de mecanismos económicos eficaces. Con cualquier alcance que se materialice, la sola apuesta es meritoria.

**b) ...mis dudas.**

Antes de puntualizarlas es bueno que deje claro algunas propuestas y convicciones que están en la base de esas dudas.

En primer lugar, la orientación de mi análisis es el proceso de trabajo que pretende ponernos en práctica el PE y lo realizaré desde una perspectiva sociológica, o sea, de comprensión, explicación y pronóstico de hechos, procesos y fenómenos de carácter social. En ese sentido y para este autor, la función social del trabajo no es generar bienes y servicios materiales o espirituales – esa es su función natural que, por supuesto, tiene también una naturaleza social, por cuanto el trabajo siempre es un proceso social – pero las sociedades no se definen **esencialmente** por el tipo de bienes o servicios que crean. La función de todo proceso social de trabajo es definir la colocación de los distintos grupos sociales respecto al poder, tanto económico como político, es ratificar o no a una (s) clase (s) o a la sociedad toda, si fuese el caso, en el control de la propiedad de los medios de producción fundamentales y definir su rol como dirigente o dirigida en todo el proceso de trabajo y en la sociedad toda. Claro que esta ratificación tiene mucho que ver con la calidad y suficiencia de los bienes y servicios que puedan crearse, pero sobre todo depende de las relaciones que reproduzca.

Con esto trato de expresar que me voy a referir al tipo de relaciones de trabajo que promueven las bases de PE considerando cómo este programa reafirma o no a los trabajadores cubanos como dueños colectivos de los medios de producción.

Está claro que eficiencia, eficacia y competitividad son rasgos, más que útiles, imprescindibles, de todo quehacer económico empresarial de cualquier signo político.

Para hablar de economía basada en la propiedad social tiene que existir la economía. Más, la eficiencia es *conditio sine qua non* del socialismo. Ahora, a diferencia del capitalismo, la empresa socialista solo es tal si además de ser eficiente es social y políticamente eficaz, o sea, tiene que promover un proceso de trabajo desalienante que permita el encuentro del hombre consigo mismo a partir de los valores materiales y espirituales que creó. Se requiere no solo hacer desaparecer toda explotación del hombre por el hombre, si no además, hacer del trabajo enriquecedor de la formalidad de los hombres y mujeres que intervienen en él, lograr que toda relación de trabajo sea éticamente edificante y además (hoy debe advertirse con fuerza) ecológicamente responsable.

Si a la luz de estos presupuestos, examinamos las Bases del Perfeccionamiento Empresarial apreciamos que la empresa estatal socialista mantiene el paradigma tradicional de dirección unipersonal, como en la experiencia esteuropea. No se declara al colectivo de trabajadores como la máxima autoridad empresarial y ni siquiera se plantea esto como aspiración, como si se hace con la calidad, la competitividad, la disciplina y otros elementos del *desideratum* del PE. Consecuentemente, en el paradigma unipersonal, la participación de los trabajadores en la dirección no conforma subsistema y sí “los métodos y estilos de dirección”

Pudiera entenderse que otro subsistema, el de “Atención al hombre” (¿atención al propietario?) en el que se define con mucho acierto que uno de sus componentes es “...la posibilidad de desarrollar su iniciativa y de participar en las decisiones del colectivo...”, refiriéndose al trabajador, es el que considera a la participación... como un subsistema. Pero en realidad no es así, el centro de ese subsistema es “la atención a las necesidades” y la creación de nuevos valores en el trabajador” (Bases....Pág. 136), la idea es utilizar la participación como una herramienta, como un “elemento de dirección”. (Bases pag. 2)

Mi duda es ¿por qué el PE, reitera una comprensión de la participación de los



trabajadores en la dirección que no se separa esencialmente de la que hace la empresa capitalista moderna y no promueve una visión auténticamente socialista del papel del trabajador en la empresa?

El socialismo no se queda en una forma de dirigir, manera de vivir, una propuesta civilizatoria, la participación no es un elemento “ni una herramienta”, es la naturaleza social y política de la empresa en el socialismo. Ciertamente es que las empresas en el socialismo esteuropeo jamás logran poner en práctica ese principio, pero ¿habrá sido inocuo este proceder en su derrota histórica como tecnología política?

La vocación participativa del PE, varias veces declarada, no se instrumenta ni en la elección o/y ratificación de la alta dirección de la empresa (la designa el Estado) ni en la determinación de la estimulación (las escalas salariales están previstas para toda empresa de cualquier rama y región) ni en otras direcciones definitorias de las relaciones de trabajo en las organizaciones laborales.

A esto habría que añadir la visión que se tiene del papel del sindicato dentro del P.E. Se le define como “impulsor de la gestión empresarial” cuya acción tiene “... particular importancia en el logro del apoyo necesario en el proceso de toma de decisiones y en la ulterior realización de las mismas”. (Bases... pág. 2)

El sindicato en el socialismo no se puede conformar con semejante rol. Su papel es calificar la opinión colectiva (con información, cotejo, fundamentación especializada) y movilizar a los trabajadores hacia el ejercicio responsable y comprometido de su condición de dueños colectivos de los medios de producción; no es un apoyo de la alta dirección, sino el instrumento de la dirección colectiva, un sujeto de dirección absolutamente legítimo ¡de los trabajadores y trabajadoras! Para hacer valer como una sola el consenso general de todas sus voces. Su lógica de funcionamiento no puede ser más la de una “polea trasmisora”, sino, en todo caso – para continuar con metáforas físicas - la de los “vasos comunicantes”.

Otra duda la ubico en lo que me permito en llamar “ la apuesta funcional del P.E.”

(antes hablé de otra que me satisfizo). Para mi comprensión toda la promoción de una nueva cultura de gestión para la empresa cubana tiene dos pilares básicos: el control económico en sus más diversas facetas y la estimulación al trabajo. Parecería que su apuesta es racionalidad económica + estimulación = éxito. Confieso que no es una apuesta irracional y en el corto plazo pudiera rendir dividendos.

No habrá nada mas socialista que incorporar la racionalidad económica a la cultura del trabajo en Cuba. La estimulación tampoco tiene nada de malo si se basa en la justa medición del desempeño individual y colectivo y en los logros de la empresa, como plantea el P.E. De las Bases... se deduce además que la combinación armónica entre estímulos materiales y morales es algo que debe lograr cada empresa a partir del talento colectivo, la iniciativa, etc.

No obstante, y a pesar de la sincera vocación descentralizadora del P.E, se establecen escalas salariales que combinan premios y otras estimulaciones que son homogéneas para todas las empresas. La empresa obtiene el derecho a retribuir, el salario se descentraliza, pero el monto de lo que puede retribuir por vía del salario está pautado centralmente. ¿No es eso extraordinario?, ¿Por qué no es una determinación del colectivo?, ¿Se presume al colectivo como una entidad irresponsable que se autoestimulará más allá de lo que le conviene a la empresa?, ¿Acaso un buen control económico no puede calificar esa decisión y una buena gerencia orientarla?. Que otras estimulaciones no salariales estén fuera de la pauta no termina esta decisión, el salario es el motor central de toda ingeniería estimulativa.

Las escalas previstas (se puede ganar hasta \$ 700.00 por concepto de salario, lo cual triplica el salario medio actual y pudiera devolver al trabajo, en buena medida, su carácter de medio de vida) garantizan aumentos salariales para todas las categorías de trabajadores. Al verlas puedo suponer que casi todas esas categorías al menos duplicarán sus ingresos salariales. Sin embargo, la relación entre las mayores y las menores es curiosamente semejante a la que prevaleció durante muchos años (4:1).

Debe recordarse que en nuestras investigaciones sobre la Esfera Laboral del Modo de Vida en Cuba (1986 - 1990) demostramos que para la inmensa mayoría de los trabajadores intelectuales (técnicos, dirigentes y administrativos) el sistema de estimulación entonces vigente había dejado de significar un motivo de trabajo (Martín y colaboradores, 1989).

La estimulación, como subsistema del Sistema de Relaciones de Trabajo, se basa en la correspondencia entre las formas y mecanismos de estimulación y la motivación de los trabajadores y trabajadoras por realizar sus deberes laborales. Esa motivación y más esa correspondencia es imposible establecerlas centralmente, solo se puede concretar en el ámbito de cada colectivo.

¿Se estará acaso apostando a un nivel determinado de homogeneidad social como sinónimo de equidad social o de igualdad? Si es así la discusión alcanzaría otro nivel y no hay posibilidad de desarrollarla en este texto; solo adelanto que considero una visión muy simple y lamentablemente burocrática la asunción de tal sinonimia. ¡Ojalá se resolviera con una escala salarial! En realidad, ya lo dijo el Maestro: “No hay igualdad social posible sin igualdad de cultura”.

Desde el ángulo práctico pienso que en estos tiempos de globalización –de todo y del trabajo también – no se puede pensar que nuestra condición de isla mediatiza demasiado la competencia entre la empresa capitalista y la socialista. Hasta ahora tenemos solo empresas mixtas; pero sin duda existirán las 100% extranjeras, la ley lo permite. Nuestra fuerza competitiva no está en la estimulación ni en el salario en particular - que tan bien se estructura en las Bases del PE. Ahí no puede estar la apuesta fundamental; la fuerza está en la participación de los trabajadores en la dirección, pues la podemos llevar hasta un punto imposible de alcanzar ni en sueños por las empresas capitalistas más democráticas.

Una empresa capitalista puede, sin embargo, estimular hasta un punto impensable para nosotros; no le inmutan desproporciones y más bien le es consustancial la polarización

de la riqueza y las posibilidades y así, aunque el desempleo se ha convertido “en la cuestión social del siglo XX” (Prieto, 1994) por el reverso de la moneda tenemos a lo “yuppies” y la llamada “overclass” del capitalismo contemporáneo. Jamás una sociedad socialista podrá pensar en términos insolidarios y siempre habrá forma de evitarlo (sin que haya que acudir –por cierto – a escalas salariales centralizadas). La empresa capitalista no tiene límite al caminar hacia el pasado, podría volver al esclavismo, la nuestra, por el contrario, no tiene límites en su camino hacia el futuro y eso es lo que cualquier perfeccionamiento debe plantearse. El espacio natural de ese avance es la Participación.

Y si de futuro hablamos, tenemos uno tan próximo que es casi presente y con el cual construyo el marco de referencia de mis últimas dudas, o más bien en este caso, expectativas insatisfechas respecto al PE, referidas a su proyección comunitaria y ambientalista.

La globalización ha potenciado a su antípoda: la región, el micromundo geográfico y económico de la empresa. Las cadenas productivas, los distritos industriales, han elevado exponencialmente los vínculos interempresariales, la competencia global ha empujado a muchos hacia la cooperación local. Ha surgido incluso el concepto de “glocalización” ( ) para referir desde su complejidad estos fenómenos aparentemente contradictorios.

La economía cubana, que cayó en bloque en el llamado Periodo Especial no saldrá ni está saliendo en bloque de esta etapa crítica. Esto es absolutamente natural pues no todas las ramas ni regiones del país tienen la misma posibilidad de reorientar sus producciones y servicios hacia el mercado internacional o interno en divisas. Lo estamos viendo, el turismo se ha decuplicado en estos años hasta convertirse en nuestra primera industria; la industria sideromecánica superará este año sus récords de producción e ingresos históricos, así mismo algunas regiones como la provincia Ciudad Habana llevan un ritmo en la recuperación evidentemente superior a otras

regiones del país por la concentración de actividades de más rápida reorientación de mercado.

Semejante realidad implica una redefinición de vínculos entre la empresa socialista cubana y su espacio geográfico. Las regiones cubanas (provincias, municipios, comunidades concretas) tienen en las empresas estatales allí enclavadas una fortaleza, unos recursos materiales y humanos para recuperarse y salir del Periodo Especial; sin embargo, el PE, no enfatiza suficientemente ni abunda en la responsabilidad de la empresa con su región. De hecho los vínculos interempresariales no conforman un subsistema ni tampoco se alude a la región como categoría de desenvolvimiento empresarial.

¿Se trata de una omisión? ¿Podemos dejar este aspecto del problema fuera de la discusión? Considero enfáticamente que dentro de la promoción cultural que el PE significa debe potenciarse el espacio regional y, al referirlo, estamos destacando un escenario de absoluta inmediatez. No creo que todo se resuelva con la aprobación del plan empresarial, también a nivel regional, como ya vimos.

Para terminar con este inventario, me asaltan dudas respecto a la ausencia de la gestión ambiental dentro de todo el programa del PE. Nuestros cuadros de dirección, nuestros sindicalistas, nuestros trabajadores y trabajadoras deben incorporar los preceptos y las metodologías que esclarecen los impactos ambientales de toda actividad económica. Si se decide, por ejemplo, quemar un campo de caña de azúcar, la evaluación no puede detenerse en las consecuencias económicas de esa decisión; el daño que se ocasiona al suelo y la posible afectación del ecosistema tiene que entrar en los análisis. He aquí otro espacio importantísimo para la actividad sindical de las organizaciones políticas representadas en el colectivo y para las organizaciones profesionales.

Nuestros mares, ríos y suelos, el aire que respiramos tienen que ser preservados y saneados, jamás agredidos. El concepto de empresa socialista tiene que ser sinónimo de Empresa Ambientalista y esta evaluación tiene que formar parte de sus indicadores

de eficiencia. Cualquier omisión aquí es de lesa hábitat humano. Al decir todo esto estoy significando que no es suficiente con que los Bases ... consignen dentro de las funciones de las Organizaciones Superiores de Dirección Empresarial "... controlar las medidas para la protección del medio ambiente" (op. cit. p 15)

Tengo otras dudas y opiniones, pero creo haber expuesto lo fundamental de mis apreciaciones sobre el PE. Tal vez sea útil que intente una síntesis de un solo párrafo sobre lo impuesto.

El PE representa una suerte de primera fuerza motriz para echar a andar el cambio en la organización laboral cubana, introduce con sensatez mecanismos de mercado que seguramente incorporarán valores anejos a la responsabilidad económica en nuestra cultura gerencial, promueve tecnologías de dirección avanzadas y crea condiciones mínimas indispensables para ir devolviéndole al trabajo su condición de medio de vida. Es, sin embargo, **por lo menos en el terreno de los Recursos Humanos y las relaciones de trabajo** una propuesta que reclama intercambio teórico experimentación y, en suma, nuevos y sucesivos desarrollos que abrirán la posibilidad de superar limitaciones actuales en el terreno de la participación de los trabajadores en la dirección y en su proyección comunitaria y ambientalista.

### **III Conclusiones provisionales.**

Al menos en un asunto como éste no se puede entrar a un debate con otras conclusiones que no sean provisionales, puesto que no creo tener **la verdad**, sino una visión de ella basada en nuestra experiencia de trabajo. Al conocer mejor otras visiones igual o mejor fundamentadas, pudiera modificar algunos puntos de vista por muy convencido que hoy esté sobre ellos. La soberbia castra.

Entonces trataré, muy brevemente ya, en consideración a mis agotados lectores de responder a la pregunta inicial ¿cómo se interinfluyen la cultura del trabajo actual y la

iniciativa del Perfeccionamiento Empresarial?

Dadas las fortalezas arriba expuestas del PE, esta iniciativa puede contar a su favor con los elementos más sólidos de nuestra cultura del trabajo: instrucción y preparación del personal y los cuadros gerenciales; disposición al experimento, al cambio; creatividad y entusiasmo; también, dada la comprensión del trasfondo político del quehacer laboral, el PE puede contar con importantes dosis de motivación política e ideológica. Por su parte la cultura del trabajo puede resultar beneficiada con el PE, pues sus dos principales debilidades: la responsabilidad ambivalente y desigual ante el trabajo y la débil institucionalidad prevaleciente en nuestras empresas pudieran comenzar una transformación positiva.

La responsabilidad económica y jurídico legal aumentar con la autonomía y los mejores controles económicos, la responsabilidad profesional puede robustecerse con una buena medición del desempeño y una retribución diferenciada. La responsabilidad política e ideológica solo podrá mejorar si se refuerza la raigambre participativa del PE. La institucionalidad de nuestras empresas pudiera comenzar a abandonar su ancestral debilidad si en razón del más puro y claro desenvolvimiento económico establece normas de funcionamiento y manuales de procedimiento, si fortalece creencias y valores organizacionales, en fin, una cultura del trabajo que no dependería del carisma de quien o quienes estén dirigiendo. Por supuesto, el paradigma de dirección unipersonal opera en sentido universo, esto es un handicap que considerar. También se reforzaría la razón social, el compromiso político, y eso es institucionalidad. Otro aspecto de la institucionalidad – y bien importante – es la creación de mecanismos transparentes y consensuados de medición del desempeño y de el establecimiento de canales de ascenso a partir de esos mecanismos y no de otros. Esto es un aspecto particularmente inseguro sin una adecuada y creciente potenciación de la participación en la toma de decisiones.

Los riesgos están en lograr una institucionalidad no auténticamente socialista por

depreciación o manipulación de los quehaceres participativos (emulación, despliegue de la iniciativa y la creatividad, democracia laboral socialista y ejercicio de la gerencia como participación especializada); en lograr una responsabilidad en el trabajo descomprometida en el orden político e ideológico. De ser así la instrucción, la voluntad de perfeccionamiento, la disposición al experimento y todas las fortalezas en su conjunto de nuestra cultura del trabajo seguirían el camino del progreso individualista y se perdería la noción de patria que alberga y traduce el trabajo. Se correría el enorme peligro además, de teñir el perfeccionamiento de burocratismo y doble moral.

La solución, sin embargo, no está solo en pretender, ni siquiera en redefinir el el paradigma de dirección (que será un avance, sin dudas), hay que formar, que construir la participación, hay que educar y autoeducarse, hay que deconstruir el patrón carismático y fortalecer el patrón institucional de funcionamiento y dirección organizacionales. Eso lleva debate, experimentación, teorización y todo eso hay que hacerlo desde la práctica, desde la implementación misma del perfeccionamiento, desde el terreno y con los trabajadores y trabajadoras.

Está claro mi pronóstico: el futuro a mediano y largo plazo del PE dependerá de cuanto seamos capaces de hacer corresponder la condición de los trabajadores (as) cubanos (as) de ser propietarios (as) colectivos de los medios de producción con el ejercicio de esa condición.

Es como decir que depende de cuán socialista seamos capaces de ser.



**BIBLIOGRAFIA:**

- 1-Bloch; M-----Apología de la Historia. E. Ciencias Sociales, La Habana 197(pag 207)
- 2-Espina, M, Niñez, L y Martín, L----Cambios socioestructurales en Cuba hoy (en) “Una mirada a la sociedad cubana”. CIPS –titulo en preparación-
- 3-Grupo Estatal de Perfeccionamiento Empresarial-----Bases Generales del Perfeccionamiento Empresarial. Material en soporte magnético. 1998.
- 4-Martín JL y colabor.-----Rasgos y Contradicciones de la Empresa Laboral del Modo de vida Socialista en Cuba. Fondos del CIPS, 1989.
- 5-Martín JL y Capote A.----Reajuste, empleo y subjetividad. Revista Temas No.11. La Habana 1997.
- 6-Martín JI-----Respuesta Sindical y Participación. Fondos del CIPS, 1997.
- 7-Martín JI y Nicolau, JI----La problemática del empleo en Cuba. Reflexiones, hallazgos y propuestas (en) “Una mirada a la Sociedad Cubana de los 90”. CIPS. -Título en preparación-
- 8-Marx, C-----Manuscritos económicos y filosóficos de 1844, Edit. Pueblo y Educación. La Habana, 1975. (pág 77)
- 9- Moreno F, M.----El ingenio .Ed. Ciencias Sociales, La Habana, 1978 (pág 72)
- 10-Prieto, C----La cuestión Social de fin de siglo: el empleo (en) Memoria de Actividades. Fundación 1ro de mayo. Madrid 1996.
- 11-Rodríguez; JL.-----Dos ensayos sobre la Economía Cubana. Ciencias Sociales, La Habana, 1984.
- 12- Swyngedow, Eric.---Glocalization, Interspatial Competition and the Monetary Order. In cities and Regions. Dunford y Kafalis eds. 1992
- 13-UNESCO ----Cultura y desarrollo. París 1994 (pág 6 y 7)