

## **EL REAJUSTE DE LOS 90 Y SUS CONSECUENCIAS SOCIALES. UNA REFLEXIÓN DESDE EL TRABAJO.**

*José Luis Martín Romero<sup>1</sup>*

Todo el mundo sabe o puede imaginar cómo quedó Cuba tras la caída del antiguo campo socialista esteuropeo: sin sus mercados fundamentales, su fuente de financiamiento esencial y menos resguardada que nunca frente al bloque económico y financiero de los Estados Unidos, país que no perdió tiempo en tomar nuevas medidas restrictivas en la pretensión de internacionalizarlo.

Esta crisis, tan inevitable como súbita, se unía a desarrollos internos que denunciaban la necesidad de una reevaluación del modelo económico: el crecimiento detenido, la productividad con tendencia a la baja y, en el plano del trabajo, un sistema de relaciones sociales tácitamente infuncional, aspecto sobre el que volveré más adelante.

Hago este breve recordatorio para que se pueda entender cabalmente cual es el marco histórico concreto que condiciona y orienta el reajuste cubano de los años 90.

Le hemos llamado reajuste al proceso de crisis de todos los órdenes que siguió al “derrumbe del muro de Berlín”<sup>2</sup> y a las medidas que se han tomado para enfrentarla, o sea **el reajuste** es la crisis más su enfrentamiento.

Este reajuste es quizá- y la Historia se encargará de evaluarlo- la primera fase de un replanteo y una recreación total del socialismo como sistema, como modelo de desarrollo. Es por tanto, de una riqueza sociológica extraordinaria por los singulares y contradictorios procesos que ha echado a andar.

---

<sup>1</sup> Dr. En Ciencias Sociales. Jefe del Dpto. de estudios laborales del Centro de Investigaciones Psicológicas y Sociológicas, Institución cubana perteneciente al Ministerio de Ciencia, Tecnología y Medio Ambiente.

<sup>2</sup> Retomo esta imagen eufemística que se ha popularizado tanto, no porque crea que describe lo que realmente se derrumbó, que fue un sueño previamente fermentado, sino porque era lo único que merecía

No sé cuánto se conoce este hecho; pero todas las medidas tomadas fueron antecedidas por un proceso de construcción de consensos a nivel societal en todas y cada una de las bases laborales del país (Martín, 1994), Todos pudimos decir y muchos dimos opiniones sobre ¿qué hacer?.

Lo hicimos cuando faltaban alimentos, corriente eléctrica, transporte, insumos para producir, mercados para vender, tecnologías para renovar, cuando solo contábamos con nosotros mismos. Se hizo para salvar un proyecto de nación en el cual llevamos empeñados más de un siglo.

La crisis no ha terminado ni su enfrentamiento tampoco. Les hablo de algo que está pasando y que a juzgar por un frío, pero finalmente elocuente indicador como es el crecimiento económico en términos de PIB, ha logrado, por lo menos, una indiscutible reanimación económica que ha revertido los efectos más traumáticos de la crisis.

Pero, por supuesto que esto no dice demasiado, el objetivo además de resistir es desarrollarnos y desarrollarnos para las cubanas y cubanos de hoy es además de contar con lo necesario para vivir... construir lo necesario para seguir viviendo y para que valga la pena vivir. Esto es alto desarrollo económico y social, elevada riqueza espiritual en equidad social, en fin, crecimiento humano. Y esto es imposible si el trabajo, además de eficiente y eficaz no es también desalienante.

Por eso lo que pueda valer nuestra tenacidad, y quién sabe si tozudez nacional, se mide, en primerísimo lugar, por la calidad de las relaciones sociales en el trabajo, por qué tipo de sociedad construimos los hombres y mujeres cubanas cuando trabajamos. Sobre esta base y dada la centralidad del trabajo como indicador de los impactos de los cambios sociales en cualquier sociedad hemos decidido abordar el tema de los impactos sociales desde la óptica del trabajo, no porque pueda sustituir otros análisis, sino porque está en la base misma de muchos impactos de muy diversa naturaleza.

---

ser derrumbado. Tuve la oportunidad de verlo y fue lo que sentí. Lo demás merecía, y algún día tendrá, una reconstrucción sobre nuevas bases.

## I- El Reajuste. Situación de arrancada y contenido concreto.

### A) LA SITUACION DE ARRANCADA.

En 1989 nuestro grupo de trabajo<sup>3</sup> llevó a cabo una investigación de corte cuantitativo y sobre una encuesta nacional titulada Rasgos y Contradicciones de al Esfera Laboral del Modo de la Vida Socialista en Cuba<sup>4</sup>(Martín, 1989). No imaginábamos que ese año significaría el fin de una época que puede tomarse como referencia de los logros, ya entonces importantes de la Revolución Cubana, pero también de las contradicciones de un modelo de desarrollo social urgido de transformaciones esenciales o, en su defecto, destinado a desaparecer.

Concluíamos entonces, con una fuerte sustentación estadística, que el Sistema de Relaciones Sociales en el Trabajo.( Ver nota al final).

- No esclarecía ni individual ni colectivamente quién era el dueño de los medios de producción, con lo que la propiedad de todos funcionaba como propiedad de nadie.
- No definía el proceso de cooperación que todo trabajo es como espacio de confrontación cooperativa de las capacidades humanas, o sea no incentivaba la competencia por un mejor desempeño.
- No controlaba eficazmente la conducta laboral porque no distinguía suficientemente el desempeño de los trabajadores con un régimen de gratificaciones ni sanciones ajustado a la motivación laboral.
- No disponía a sus elementos básicos: fuerza de trabajo y medios de producción en una relación tal que potenciara las posibilidades de ambos.

---

<sup>3</sup> Entonces conformado, además del autor, por José Luis Nicolau Cruz, Adriana Fernández Graza y Manuel Santos Sánchez.

<sup>4</sup> Era un verdadero programa de investigaciones al que nuestro equipo estaba integrado, se refería a la Estructura Social y al Modo de Vida Socialista en Cuba. De todas formas, ocasionalmente, siempre decimos que esa etapa era la de los "títulos soviéticos"

Estas tesis (aquí muy suscintamente recordadas) se sostenían en numerosos registros muy consistentes entre sí y también coincidentes con otras investigaciones del período. El fundamental, a mi juicio, era la demostración matemática de que fallaba la implicación económica.

Esto quiere decir que recibir mayores o menores ingresos no dependía de que se trabajara mas o menos o mejor o peor. Esta falta de implicación indefinía el compromiso político, puesto que solo se podría responder, en términos políticos, a convocatorias generales y externas a los colectivos laborales y no a aquellas que pudiera incluso generar el propio colectivo a partir de las consecuencias económicas de su desempeño.

Este registro condicionaba otro que también captamos (y cuya vinculación con al anterior medimos) y que es esencial para el socialismo: la participación de los trabajadores en la toma de decisiones era una acto formal, vacío de contenido, que no verificaba en práctica el principio de realización de la propiedad social sobre los medios de producción.

También captamos elementos positivos entonces: altas potencialidades participativas en la juventud de ambos sexos, la existencia de una vanguardia con un alto grado de necesidades de trabajo (innovar, superarse, competir, potenciar la calidad, participar en la dirección, etc.). Esta vanguardia se concentraba en los más calificados.

También recogimos un alto grado de compromiso político de trabajadores y trabajadoras con la Revolución que, aunque entonces pudiera oscurecerse con la sospecha del clientelismo, la vida ha demostrado que era sincero, pues ha resistido la prueba del tiempo y de este doloroso Período Especial, como se ha dado en llamar a la etapa que vivimos de los 90 hacia acá.

Sin embargo, nuestro espíritu crítico no fue capaz de aquilatar entonces las ventajas que, a pesar de lo dicho, eran también visibles entonces y eran tanto resultado de aquel

defectuoso modelo económico como el enorme programa social de la Revolución que comenzaba a dar frutos tangibles.

Supimos ver el riesgo de la inestabilidad, pero no la razón de la estabilidad. El tiempo nos lo enseñaría:

- Disfrutábamos de una convertibilidad mercantil casi absoluta de la moneda nacional dentro de nuestras fronteras y esto se complementaba con una correspondencia apreciablemente funcional entre los ingresos de la población y sus gastos, dentro de las expectativas de consumo de entonces. O sea, se disfrutaba de un desahogo económico indiscutible, aunque modesto, a la vez que se contaba con una amplia cobertura de necesidades de primer orden a través de los fondos sociales de consumo. Éramos el tercer nivel de ingreso per cápita de América Latina con la distribución más equitativa del hemisferio.
- Vivíamos una época de virtual pleno empleo, aunque tuvo sus tensiones coyunturales. El acceso al trabajo estaba garantizado por la planificación.
- Predominaba el empleo estatal-formal y esa condición alta y favorablemente regulada por todas las leyes y por la cultura de dirección que le es aneja, caracterizaba al vínculo de los cubanos con el trabajo. El trabajo cooperativo y el que se realizaba por cuenta propia existían, pero no pertenecían a espacios económicos distintos ni por su magnitud ni porque su actividad contrapusieran, del modo que después lo hicieron, a la planificación y al mercado.

No es que no tuviéramos conciencia de estos rasgos equilibrantes, es que los dábamos por “naturales” y nos concentrábamos en el afán de progreso.

## B) EL REAJUSTE: CONTENIDO CONCRETO.

Los años 90 del siglo pasado significaron el más severo cambio como nación dentro del mismo proyecto político.

Ya he referido rasgos generales de la crisis, a los que habría que añadir la contracción del empleo, la casi paralización de la planta industrial, la elevación de la deuda externa y un inenarrable rosario de incomodidades en la vida cotidiana. Sin que la salida pudiera distinguirse con alguna visibilidad. El Producto Interno Bruto bajó en un 35% en los 5 años siguientes y aún no ha recuperado el nivel de 1989.

En realidad al reajuste, hasta por su significado lingüístico, lo distingue esencialmente el conjunto de medidas en el terreno económico, político y jurídico con que el país reaccionó al reto al que se enfrentaba. Las medidas son un conjunto numeroso que sugiero revisar en la bibliografía correspondiente ( Martín, J.L.2000), trataré de sintetizar lo que lo que ha venido cambiando desde la perspectiva de quienes estudiamos el trabajo:

a) **La diversificación de las formas de propiedad** mediante la apertura al capital extranjero; la creación de las Unidades Básicas de producción Cooperativa (UBPC), con la entrega en usufructo de las tierras que administraba el estado y también mediante la ampliación del trabajo por cuenta propia.

b) **La concentración del esfuerzo inversionista en el sector emergente o en aseguramientos esenciales**, o sea la colocación de los limitados recursos financieros en actividades de rápida recuperación del capital o para garantizar suministros esenciales para la economía o el consumo popular (energía, agua, producción de alimentos, etc.).

c) **La liberación de la tenencia y circulación de divisas**, medida que ha provocado la circulación paralela del dólar norteamericano y el peso nacional en las transacciones personales y empresariales con perjuicio inevitable para la moneda nacional en aras de

una captación de divisas frescas más diligente. Esto ha provocado la segmentación del mercado en dos grandes áreas: la del peso y la del dólar.

d) **El comienzo de la transformación paulatina de la empresa socialista**, la que ha ganado en su autonomía de gestión, ha sustituido los balances materiales por financieros y ha venido transitando hacia un modelo de gestión denominado *perfeccionamiento empresarial* que corre paralelo a la reducción del subsidio estatal.

Como se puede apreciar hay transformaciones que afectan la estructura socioclasista y dan un paso a sujetos laborales de reciente aparición. Podríamos decir que en la economía cubana han aparecido nuevos modos de acumulación que obligan necesariamente a nuevos modos de regulación. Sin embargo, el predominio- que es programático- de la propiedad estatal marca un signo de continuidad que relativiza esa transformación.

Desde la cotidianidad ciudadana lo que se ha dado en llamar, en términos no muy exactos, la dolarización de la economía ha hecho modificar las estrategias de vida de toda la población económicamente activa, tal como lo han hecho las empresas y así, la bifurcación del mercado le ha impuesto a los sujetos económicos una suerte de “rostro de Jano” que con una cara miran la planificación y con la otra al mercado.

La estructura económica ha sufrido un cambio sensible a resultas de las nuevas estrategias de desarrollo. El epíteto bicentenario de “nuestra primera industria” monopolizado por el azúcar, en solo cinco años ha cambiado para el turismo. La economía toda ha caminado junto al mundo, hacia la tercerización.

Particular importancia tiene el todavía lento proceso de modernización gerencial que vive la empresa cubana bajo el rótulo de Perfeccionamiento Empresarial. Tal vez este proceso se hubiera dado como una evolución natural de la cultura de dirección en el país: pero lo cierto es que la necesidad de recolocar a la economía cubana en el competitivo concierto del mercado mundial ha hecho urgente el tránsito de la

tradicional e inconveniente cultura de dirección predominante hasta los 90 hacia otra que promueva la real identidad de la empresa socialista.

El reajuste de los 90 nos ha dado un nuevo país para comenzar el siglo XXI, ha sintetizado viejas y también nuevas (al tiempo que urgentes) necesidades de cambio, aunque no las ha agotado, pero ha significado, de modo general, y para el trabajo, no solo una nueva estructura del empleo<sup>5</sup> y de la fuerza de trabajo, sino también una segmentación inédita de las condiciones y relaciones de trabajo potencialmente generadora de nuevas identidades en el mundo laboral por cuanto ha prefigurado muchos sujetos laborales. (Espina, 1995; Ferriol, 1995 y 1996; Balance de la economía, 1999).

La economía cubana ha pasado de la monoespacialidad virtual durante más de tres décadas a la multiespacialidad y ese es el contenido esencial del reajuste.

## **II- La multiespacialidad económica. El Sistema de Relaciones Sociales en el trabajo en los distintos espacios económicos.**

### *a) La multiespacialidad económica y los espacios económicos que incluye.*

Cuando en nuestros trabajos hablamos de multiespacialidad económica referimos algo que se explica por sí mismo, o sea, designa la coexistencia en el mismo tiempo histórico de distintos espacios económicos de acción para sujetos y organizaciones laborales.

Ahora, los espacios económicos son ámbitos de acción de los objetos, los medios y la fuerza de trabajo, que se diferencian entre sí por el modo particular en que se configuran a su interior los siguientes elementos:

---

<sup>5</sup> La extensión prevista para este escrito impuso la necesidad de elegir y he decidido que la problemática del empleo reciba un tratamiento particular, por lo que no examinaré aquí nuestros hallazgos en ese sentido



- ◆ El tipo de propiedad predominante (estatal, mixta, cooperativa o privada).
- ◆ El grado de compromiso con la planificación o con el mercado como mecanismo de regulación
- ◆ La forma de gestión y mecanismos o/y prerrogativas de administración prevalecientes.
- ◆ Las condiciones y relaciones de trabajo características a su interior.

Debo aclarar que el concepto de espacio económico es algo sobre lo que aún trabajamos. Aunque es indiscutible la existencia de la multiespacialidad; la naturaleza, su relativa novedad y su real complejidad provocan que al mismo tiempo, el número y carácter de los espacios económicos, así como sus fronteras son todavía rasgos inseguros o susceptibles a perfilar. Es probable, sobre todo, que estos elementos ya identificados puedan desarrollarse más a su interior.

Asimismo, y por lo pronto, privilegiamos al tipo de propiedad con el rasgo distintivo fundamental, aunque lo verdaderamente característico es la configuración de factores y nunca uno solo de ellos.

Distinguimos hoy, en Cuba, dos espacios estatales, uno reanimado y otro no reanimado. El primero de ellos sucede a mecanismos autorregulador de financiamiento en divisas, lo que le ha permitido en general hacer un manejo reproductivo de esa moneda, un movimiento económico más autónomo y un vínculo más directo con el mercado interno y externo. Es común en este espacio relaciones y condiciones de trabajo más favorables que en el no reanimado y también incorporaciones culturales a la gestión empresarial más apegadas a las corrientes actuales a nivel internacional.

En el caso del *no reanimado* (que agrupa a una de la mitad de las empresas cubanas) sus empresas o unidades económicas dependen completamente de los suministros estatales y sus actividades o no son propiamente mercantiles o lo son en los marcos locales.

Este es un espacio en relativa desventaja sobre todo en aquellas unidades que son propiamente empresas. Su cultura de gestión sigue viejos moldes, se sostienen en precariedad y sus condiciones y relaciones de trabajo son inadecuadas o marcadas por la vieja usanza, respectivamente.

El espacio *mixto* está formado por entidades económicas donde existen en asociación diversas modalidades de la propiedad estatal y la propiedad extranjera. Es un espacio emblemático del reajuste.

El espacio *cooperativo* está constituido por las dos formas de asociación y gestión colectiva que hoy caracterizan al trabajo y a la actividad económica agrícola en Cuba. O sea que este espacio lo ocupan las Cooperativas de Producción Agropecuaria (CPA) y las unidades básicas de Producción Cooperativa (UBPC). La diferencia es el origen campesino de la primera y obrero de la segunda. Este espacio es susceptible a ampliarse, a nuestro juicio, con actividades de producción en áreas urbanas.

El espacio *privado* básicamente representado por la actividad por cuenta propia. Aunque legalmente es posible la propiedad 100% extranjera, en realidad, apenas si existe alguna empresa en esa condición. También en este espacio están los pequeños agricultores privados, que no son un número despreciable, pero son un grupo de contacto con el espacio cooperativo, puesto que gran parte de ellos está asociado a cooperativas de créditos y servicios, una modalidad cooperativa que no involucra la producción.

Tanto el espacio mixto, como para la masa crítica de los trabajadores del cooperativo y el privado, sus espacios son ventajosos en términos relativos y su vínculo, mas o menos directo con el mercado, aunque lleva sus riesgos, tiene una imagen más luminosa que el estatal no reanimado. Claro que cuando la cooperativa no es exitosa o un cuentapropista solo subsiste, esas ventajas desaparecen. También en el espacio mixto la inseguridad pende como espada de Damocles sobre muchas empresas cuya asociación tiene un socio extranjero débil.

Además de estos espacios descritos existe un espacio residual donde se ubican tanto la inactividad o la desocupación, o la actividad ilícita de la economía sumergida. Aunque es cierto que desocupados o ilícitos son dos grupos en contacto permanentemente, tampoco es correcto identificarlos. Los desocupados dependen del apoyo familiar- a veces estatal- o del trabajo eventual privado. Los ilícitos se ocupan casi siempre en actividades económicas parásitas, que medran con el descontrol de los restantes espacios, o son sencillamente delictivas. Es el espacio de la disfunción económica, del trabajo espúreo o de la inactividad.

Entre estos espacios se distribuye esencialmente la capacidad social de trabajo en Cuba, aunque no debe entenderse que todas las formas de trabajo real se cubren con esta distribución. La propia crisis ha potenciado diversas e imprecisas cuotas de trabajo invisible dentro y fuera del hogar al tiempo que no se puedan olvidar formas diversas y más o menos tradicionales de trabajo voluntario, comunitario o de activismo político que no por omitidos aquí deben obviarse en términos epistemológicos.

b) *El sistema de relaciones sociales del trabajo dentro los distintos espacios económicos.*

Nuestro grupo de investigación<sup>6</sup> en el año 2000 desarrolló el estudio titulado Reajuste y Trabajo en los 90 de cuyo texto extraigo el contenido esencial de este artículo<sup>7</sup>. Estudiaremos la problemática del empleo, pero, además, el comportamiento multiespacial del Sistema de Relaciones Sociales en el Trabajo (SRT) y de la subjetividad. Por razones técnicas, económicas y prácticas no estudiamos en esta oportunidad o no incluimos en esta entrega el espacio privado ni el residual. Yo me limitaré, además, a dar cuenta del comportamiento del SRT en cada espacio.

b-1) *el espacio estatal no reanimado.*

---

<sup>6</sup> El grupo es dirigido por este autor y lo componen: José Luis Nicolau, Armando Capote, Juan Carlos Campos, Isabel Candelé y Arnaldo Pérez, además de nuestra auxiliar Yanet Castellanos. Se nombra Grupo de Estudios del Trabajo.

<sup>7</sup> Reajuste y Trabajo en los 90. Dr. José Luis Martín Romero et. al. Fondos del CIPS. 2000.

Las personas y grupos con quienes contactamos en este espacio conservan un fuerte compromiso con su profesión acompañado de una elevada autovaloración profesional (debe considerarse que una buena parte de este espacio lo ocupan trabajadores de la salud, de la educación, de la administración estatal, etc.) en permanente pugna por realizarse en un contexto muy desfavorable para su despliegue.

Existe un grupo de factores como el congelamiento de las plazas y hasta hace poco de los salarios, la falta de renovación tecnológica, las malas condiciones de trabajo y el funcionamiento irregular de las diferentes unidades, que hace que la calificación o las competencias laborales se caractericen por el congelamiento o incluso la tendencia a la disolución.

Este proceso se acompaña de una fuerte tensión psicológica, pues la instrucción con que cuentan los impulsa a la superación mientras que las situaciones reales de trabajo los inhiben. Aunque en algunos segmentos como en la salud y la educación aparecen soluciones paliativas y hasta de mayor alcance por los esfuerzos del país para no perder sus conquistas, en el área empresarial de este espacio la contradicción está viva y es aguda.

En resumen: se deprimen los contenidos y esto, en muchos casos, deteriora la cualificación.

Las severas limitaciones de recursos materiales y financieros, unido al anquilosamiento cultural de la gestión en este espacio, provoca que ni los sistemas de estimulación que han sobrevivido puedan distinguir con claridad los desempeños ni tampoco puedan gratificar o reprender adecuadamente lo bien hecho o lo mal hecho según sea el caso.

La motivación laboral, por su parte está fuertemente marcada por las necesidades de la supervivencia, y solo aquellas motivaciones profesionales que se defienden a toda costa sostienen la voluntad de mejores desempeños. La esperanza y la confianza en el cambio son una marca de este espacio.

O sea: las motivaciones se desplazan del área laboral hacia la extralaboral (o ajena al vínculo laboral concreto) y los sistemas de estimulación tienen muy pocas posibilidades de reencauzarlas.

En las condiciones antes vistas la participación en la toma de decisiones carece de una sustentación que la haga viable. Aunque se cuenta con vías para participar, éstas se mantienen atadas a viejos funcionamientos formales. Las escasas posibilidades de encontrar solución a los problemas deprimen la iniciativa, al tiempo que la competitividad por un mejor desempeño carece de real estímulo.

La implicación y el comportamiento se ven sustituidos por la “cultura de la espera”, por la remisión a agentes externos a la unidad económica, de las claves motrices del cambio. Hay un despliegue de la actividad participativa que resulta de un pasado desobjetivador y de un presente y un futuro inciertos. La crisis ha sometido la identidad sociopolítica de los sujetos laborales de este espacio a una fuerte tensión.

En conclusión, en el espacio estatal no reanimado se distinguen con toda nitidez los efectos de la crisis: se deprimen calificaciones, se diluyen motivaciones y se malogran potencialidades participativas que son, en definitiva, el reservorio de todos los cambios.

#### b-2) *El espacio estatal reanimado.*

Aquí se concentran las empresas que pudieron enfrentar los impactos formidables de la crisis y que hoy han comenzado a dar pasos de recuperación. Esto ha sido posible porque, con el amparo de la planificación, pudieron y supieron conquistar una cuota de mercado.

Las condiciones de estatismo tecnológico provocado por la crisis ha detenido el ascenso calificacional del grueso de los trabajadores de este espacio, sin embargo los

dirigentes, los administrativos y parte del personal técnico, si se han incorporado, incluso a procesos de calificación continua como no existían en los 80.

Esto se debe a la necesaria incorporación de técnicas de dirección, mercadeo, de ascenso de las actividades con requerimientos informáticos que han tenido que hacer para elevar la competitividad. También ha sucedido que ciertas inversiones en áreas clave han motivado esta calificación.

O sea, hay una bifurcación del ascenso cualificacional en segmentos directamente o indirectamente vinculados a la producción o al servicio que se presta y es que los cambios han sido más intensos en las relaciones de la empresa con el entorno y con el mercado, que es el plano de su actividad o razón social específica.

En este espacio, por tanto, hay un ajuste a la baja entre la cualificación y las demandas de los contenidos, entre aquellos vinculados directamente a la razón social de la empresa y un ajuste creciente, en ascenso, pero aún incompleto- podemos añadir- entre los trabajadores indirectos a la razón social.

En este espacio se han implementado sistemas de estimulación, que, a pesar de estar sesgados por determinaciones centralizadas y de presentar ciertas incongruencias, han logrado responder a las motivaciones propias de la supervivencia. Para los trabajadores indirectos podemos intuir que ciertas motivaciones vinculadas al status parecen tener igualmente una mejor cobertura.

Sin embargo, aunque el salario propiamente se considera insuficiente y, sobre todo por debajo del esfuerzo que normalmente hay que desplegar (téngase en cuenta que se trabaja en una economía bloqueada), las empresas del espacio reanimado cuentan a su favor con el atractivo de sus ventajas comparativas respecto al otro espacio estatal, con el elemento adicional de que los restantes espacios no son zonas de libre ni fácil acceso y hay muchas profesiones y experiencias de exigua elasticidad ocupacional.

Estoy diciendo que hay un mayor ajuste relativo entre motivación y estimulación en este espacio (la sanción de no recibir estímulo es parte del sistema), lo cual no implica para nada un funcionamiento ni siquiera remotamente cercano a lo ideal.

La participación de los trabajadores en la dirección, dentro de este espacio tiene un comportamiento muy interesante y no se puede perder de vista, por cuanto se presenta en dos planos y con un comportamiento diametralmente opuesto: la participación en el proceso de trabajo se ha incrementado enormemente, hasta la codecisión en muchos casos. Sin embargo, en todo el proceso vital de la organización, o sea en su política de inversiones, sus sistemas de estimulación, su política calificacional, etc, la participación retoma viejos comportamientos formales, inefectivos y finalmente nulos. Sucede que la participación en el proceso de trabajo está impactada por el enorme papel que la creatividad y la iniciativa desempeñan en la recuperación dentro de las difíciles condiciones en que hoy se produce. A esto hay que añadir que la superación de los directivos- muy influida por las “experiencias del mundo desarrollado”- ha sido útil en cuanto a considerar la opinión popular en aspectos técnicos u organizativos que afectan el proceso de trabajo, no así en otros aspectos que implican la tenencia y ejercicio del poder.

En el proceso de vida organizacional los trabajadores pasan de sujeto a objeto de las decisiones, lo cual no podemos desvincular de las bifurcaciones que se han dado en el plano de la calificación.

En concreto la participación ha crecido sin dudas, pero con un carácter instrumental, subordinado y utilitario, al tiempo que el flujo del conocimiento corre en el mismo sentido que los intereses del poder real dentro de las organizaciones laborales y no en el sentido de un empoderamiento integral de los trabajadores.

Estamos ante un espacio que cambia, incorpora nuevos elementos y desarrolla nuevas relaciones, sin embargo, ni ha dejado atrás viejos signos del pasado ni todo lo que ha incorporado es coincidente con lo que pudieramos llamar un futuro deseable.

Seguramente el futuro dejará más claro la diferencia entre aprender de los capitalistas y aprender a ser capitalistas.

b-3) *El espacio mixto.*

Aunque alguien se sorprenda, el respaldo legal de la aparición del espacio mixto existe desde 1982 con el decreto ley 50 del Consejo de Estado, sin embargo su surgimiento real data de la segunda mitad de los 90, o sea es un producto del reajuste.

Según los estudiosos los aspectos más importantes de la estrategia económica que fundamentó el reajuste en el plano externo fueron la promoción y apertura al capital extranjero, la reestructuración del comercio exterior (descentralizándolo) y el desarrollo acelerado del turismo internacional. La ampliación de la inversión extranjera desde 1995 creó el marco propicio para la confirmación y sucesiva extensión de lo que hemos denominado el espacio mixto.

Como puede suponerse- y a pesar de su heterogeneidad- el espacio mixto ha dado paso a un sistema de Relaciones Sociales en el trabajo verdaderamente inédito en la experiencia cubana de casi nueve lustros.

El espacio mixto ha combatido la parcelación de tareas y, al menos en nuestro medio, puede considerarse que ha promovido una lógica de enriquecimiento de trabajo en la concepción misma de los contenidos que no puede entenderse sino como ganancia. En general la cualificación se corresponde con las demandas de los contenidos y de hecho es frecuente la sobrecualificación.

Esto lo explica el relativo éxodo que se ha producido desde muchas actividades profesionales hacia el turismo y otros sectores donde existen asociaciones de capital mixto en busca de mejores condiciones de trabajo y acceso a la divisa por vía de los esquemas de estimulación que la incluyen o a través de propinas en el caso del turismo, etc.



Lo que también parece una regularidad es que los esquemas de calificación continua no están dondequiera y, de hecho, dependen del grado en que la inversión propicia la innovación tecnológica que no es un rasgo ni general ni permanente. En buena ley la innovación tecnológica en Cuba no está protagonizada por la inversión extranjera sino por el esfuerzo, a veces heroico, del estado cubano, del país.

La discrepancia general que tienen los ingresos por el trabajo en Cuba con el costo de la vida, reforzada por la doble moneda, está mucho más atenuada en este espacio porque las mejores condiciones disminuyen gastos personales (ropa, calzado, transportación, alimentación) y permiten, como ya he dicho, un acceso más directo a la divisa. Eso ya crea un condicionamiento motivacional de arrancada. En tal sentido los sistemas de estimulación de este espacio tienden a coincidir con las motivaciones de naturaleza material, aunque menos con la naturaleza menos objetal y más cercana a los sentimientos, los valores, las condiciones humanas.

Desde ese punto de vista este subsistema, aunque funciona mejor en este espacio que en otros, ya que está más ajustado a motivaciones que la propia orientación del país hace centrales, también presenta disfunciones.

En algunos lugares porque predominan esquemas semejantes a los del estatal reanimado, en otros porque depende de funcionamientos empresariales en los que los trabajadores no pueden influir y en todos porque el colectivo no participa en la concepción y determinación de las formas y mecanismos de estimulación.

De modo que en este espacio aunque el rol homeostático del subsistema de estimulación se cumple mejor que en los espacios estatales tampoco es un modelo a seguir y se le puede pronosticar una efectividad temporal que dependerá de la permanencia de las ventajas comparativas de este espacio en cuanto a condiciones de trabajo y recursos materiales.

La participación de los trabajadores en la dirección, dentro del espacio mixto guarda similitudes conceptuales con la que se da en el espacio mixto, aunque con rasgos

mucho más definidos en su rol de herramienta para la dirección y en cuanto a las fronteras de los aspectos a considerar.

La iniciativa y la creatividad tienen amplia cobertura y espacio de expresión; la emulación por mejores desempeños tiene comportamientos dispares, pero relativamente aceptables. Sin embargo, la democracia laboral, aunque cuenta con las vías de otros espacios (asamblea sindical, etc) está sesgada por el temor de molestar a la gerencia extranjera y por la inaccesibilidad de la opinión popular a la determinación de la política empresarial.

Las relaciones con la gerencia tienen una variedad enorme y no permiten generalizaciones. Hay gerentes que se confunden con los miembros del colectivo y otros que recuerdan a los burgueses de los años anteriores a la Revolución.

En dos palabras: es una participación en aras del beneficio para la empresa y no del beneficio de los trabajadores. Claro que hay matices aquí y allá, pero esto es lo general.

El Sistema de Relaciones Sociales en el Trabajo dentro del espacio mixto presenta adelantos en relación a la etapa previa a los años 80 en aspectos puntuales de todos los subsistemas y hay que aceptar que logra niveles de eficacia superiores en el cumplimiento de la misión organizacional; sin embargo, no es para nada un modelo a seguir ni podría esperarse que lo fuera. La eficacia social del trabajo, el crecimiento humano es tema irrelevante para el SRT predominante en este espacio.

#### b-4) *el espacio cooperativo.*

La creación de las UBPC en septiembre de 1993, cuando el Estado cedió en usufructo el 70% de sus tierras a la administración de los colectivos de trabajadores, convertidos también en dueños de la producción y de los medios de trabajo, fue el cambio radical que provocó el surgimiento de este espacio económico. (Pérez y Torres, 1996)

Las cooperativas campesinas (CPA) existían desde antes, pero ni la magnitud proporcional de sus tierras, ni el número de efectivos, ni su rol económico –siempre

subordinados a las empresas agrícolas estatales- justificaban la identificación de un espacio económico propiamente dicho.

La incorporación de las UBPC a esta forma de propiedad marcó el cambio definitivo. La trascendencia de esta decisión tal vez no sea posible medirla todavía, sin embargo el examen de los rasgos del SRT que se desarrolla a su interior permite distinguir destellos que no pueden pasar inadvertidos.

En el espacio cooperativo la cualificación se ha venido ajustando a los contenidos de trabajo de una forma involutiva. Esto quiere decir que, aunque el “retorno” a formas más tradicionales de producir no tiene por qué implicar necesariamente una regresión calificacional, pues pudiera estar vinculada al desarrollo de una agricultura orgánica, lo cierto es que la cualificación mas bien ha tenido que ajustarse a la tracción animal y a otros medios más primitivos sin que esto forme parte de una reorientación calificacional en correspondencia con una reorientación tecnológica.

Tanto en el plano objetivo como subjetivo, lo que ha sucedido es un regreso a formas más primitivas de trabajo, en razón de la imposibilidad de usar parte de los medios mecánicos que se disponen por falta de piezas de repuesto, combustible o por deterioro de los mismos medios.

Hay en este espacio una cierta inamovilidad calificacional que solo se interrumpe por la introducción de alguna tecnología de riego, el manejo de bioagentes o de aplicar la inventiva para resolver problemas técnicos.

El ascenso calificacional más importante se ha dado no en los contenidos sino en las relaciones de trabajo por cuanto ha tenido que emerger necesariamente una nueva actitud ante la propiedad y así los trabajadores de todas las categorías y géneros han tenido que adquirir capacidades gerenciales y autoeducarse en la implicación y comprometimiento con lo que hacen y con lo que se hace.

En fin, en un marco general de retraining de las calificaciones para el trabajo físico se viene produciendo un ascenso singular de las calificaciones para ser propietario colectivo de los medios de producción.

El mecanismo de estimulación en este espacio está signado por el éxito o no de la gestión cooperativa y su correspondencia con una cierta homogeneidad motivacional del hombre de campo: eficacia productiva, autoconsumo, vivienda decorosa, ingresos altos y estables, prestigio personal y bienestar colectivo.

La condición autogestionaria de las cooperativas permite garantizar, cuando hay éxito, que se hallen recursos para dar cobertura a estas motivaciones, no así cuando no lo hay. El hecho, sin embargo, de que es el colectivo quien determina qué, cómo, cuánto, cuándo y a quién se estimula es una clave importante para entender el excelente control que existe, en la mayoría de las cooperativas y en todas las exitosas que hemos conocido sobre las relaciones de trabajo.

Ahora, en el espacio cooperativo la emulación se ha concretado mucho más por ser más claro, directo y económicamente constatable el desempeño. Siguen viejas prácticas, pero ha cambiado lo fundamental. El despliegue de la iniciativa y la creatividad, aunque con carácter paliativo y no progresivo ha tenido un gran desarrollo en razón de la supervivencia de las unidades.

Ahora en la democracia laboral y en el área gerencial se han dado avances importantes marcados por la dirección colectiva y la clara implicación económica en la actividad laboral de los trabajadores este espacio.

La remoción y sustitución de dirigentes es común en las cooperativas como lo es que todos aquellos de larga permanencia en sus puestos (muchas veces coincidentes con dirigir cooperativas exitosas) se caracterizan según sus subordinados por métodos altamente participativos.

El reclamo más frecuente es el de autonomía (la UBPC siguen teniendo la guía metodológica y el enlace de comunicación con el mercado en la Empresa Estatal

Agrícola que antes administraba) y no puede verse, sino como resultado directo de la creciente implicación económica.

En este espacio está surgiendo un nuevo sujeto laboral: el cooperativista.

### **III- A modo de conclusión provisional.**

La compleja heterogeneidad, que caracteriza a la vida laboral cubana a consecuencia de la multiespacialidad económica generada por el reajuste, tiene una clara expresión en los sistemas de relaciones sociales en el trabajo que se encuentran en los distintos espacios económicos.

La diversificación del sujeto popular y de sus vínculos con la planificación o con el mercado viene acompañada además de una alta complejidad.

Hay ganadores y perdedores en el reajuste, hay un mundo subjetivo ambivalente en correspondencia con las ambivalencias del mundo objetivo. Desaparecen antiguos protagonismos sociales, surgen nuevos sujetos.

La contradicción entre el ingreso y el costo de la vida marca la realidad actual y condiciona el grueso de las conductas laborales y sociales en general.

Las cualificaciones y las demandas de los contenidos se ajustan a la baja en el grueso de las unidades laborales, las tradicionales contradicciones del mecanismo o subsistema de estimulación en general se mantienen, aunque en algunos espacios (sobre todo el cooperativo) hay signos de cambio.

La participación se ha movido hacia lo positivo, con sesgos que están en la cultura del trabajo y de dirección cubanas.

\*\*\*\*\*

Cuba cambia y los signos de futuro son contradictorios: van desde preocupantes a muy promisorios, el estudio sigue... nuevas conclusiones vendrán...

## NOTAS:

1) El Sistema de Relaciones Sociales en el Trabajo es el eje conceptual de los estudios de nuestro equipo. Hoy día no solo es una guía para el análisis sino para la intervención transformativa en el marco empresarial.

Se basa en la interacción sistémica de tres subsistemas o mecanismos basados en niveles de correspondencia entre:

- ❖ La cualificación de los trabajadores y las demandas de sus contenidos de trabajo (mecanismo de cualificación).
- ❖ La motivación laboral y las formas y procedimientos de estimulación o sanción (mecanismo de estimulación)
- ❖ Las necesidades y capacidades de los trabajadores para la toma de decisiones y el nivel de ejercicio concreto de la participación en la dirección dentro de las locaciones laborales y a los distintos niveles de la sociedad (mecanismo de Participación)

El primero es el mecanismo o subsistema estructurador, el segundo el de control homeostático y el tercero el de funcionamiento.

## BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA

- Alhama R. 1995. "Reflexiones sobre política de empleo y mercado de trabajo". Ponencia al I --Encuentro de Estudios del Trabajo. CTC. 1995.
- Balance de la Economía Cuba a finales de los 90's. CEEC – UH. 1999.
- Balance de los Recursos Laborales 1998 – 1999. MTSS.2000.
- Boyer, R. Capitalism, fin du siècle. PUF, París, 1986.
- Campos C. y otros. "Adecuación de la legislación laboral vigente a las nuevas condiciones de empleo". Ponencia al I Encuentro de Estudios del Trabajo. CTC. La Habana. 1996.
- Castillo J. J. "Crisis del trabajo y cambios sociales". En Rev. Española de inv. Sociológicas. # 38. 1987.
- Díaz A. "Ajustes estructurales y actores sociales en México y Chile". En Rev. Lat. de Est. del Trabajo. # . 1995.
- Dombois, R. y Pries, L. "Modernización empresarial. Tendencias en A. Latina y Europa". FESCOL. Ed. Nueva Sociedad. Caracas, 1993..
- Escobar A. "¿Qué hacemos cuando estudiamos el mercado de trabajo? Formaciones y fracturas de clase en el México urbano". Ponencia al Encuentro Caribeño de Estudios y Sociología del Trabajo. San Juan. PR. 1996.
- Espina M. y otros. "Impactos socio - estructurales del reajuste económico". CIPS. 1995.
- Evolución de la Economía Cubana desde diferentes perspectivas. CEEC – UH. 2000.
- Ferriol A. "Situación social en el ajuste económico". En Cuba: Investigación Económica. Compendio de investigaciones del INIE. Marzo 1995. # 1. Época II.
- Ferriol V. y otros. "El proceso de reordenamiento laboral. Sus efectos". Ponencia al II Encuentro de Estudios del Trabajo. CTC. La Habana. 1996.
- Martín J.L. y otros. "Papel del movimiento sindical ante la problemática del empleo". Ponencia. CTC. La Habana. 1996.
- "Rasgos y contradicciones de la Esfera Laboral del Modo de Vida en Cuba. Fondos del CIPS, Habana 1989.

----- “Los sindicatos cubanos ante el Período Especial”. Ponencia al I Encuentro Latinoamericano de Estudios del Trabajo. San Juan de P. Rico, 1994.

----- “Los sindicatos cubanos ante la crisis actual”. Ponencia al XIX Congreso de LASA. Washington D.C.,1995.

----- “La participación de los trabajadores en la dirección: Del pasado cercano al futuro inmediato”. (en) La Participación en Cuba y los retos del futuro. Ediciones CEA. La Habana, 1996, pp 146-166.

----- y Suero, M. “Las competencias decisionales en UBPC cañeras”. Módulo #3 de Agroecología. Universidad Agraria de La Habana. 1998.

-Pérez Rojas, N y Torres Vila, V. “UBPC, hacia un nuevo proyecto de participación”. En: La participación en Cuba y los retos del futuro. Ediciones CEA, La Habana, 1996.