

# **LA CULTURA DEL TRABAJO Y LA REESTRUCTURACIÓN DE LA AGROINDUSTRIA AZUCARERA.**

*José Luis Martín Romero*

## **I- Introducción:**

En el presente escrito pretendo resumir – aunque a veces será abundar o mejor fundamentar- las ideas que expresé en el Seminario "La Cultura del Azúcar en Cuba", al convite de la Fundación Fernando Ortíz, cuya feliz iniciativa celebro y agradezco una vez más.

Intentaré fundamentar mi convicción de que la cultura del trabajo en Cuba ha estado marcada con el dulce y a la vez candente fierro del azúcar, por cuanto fue el real y definitivo vínculo de inscripción de nuestro país y nuestra cultura toda en el mundo; un mundo que hoy sabemos globalizado, tras un largo proceso que encontró en nuestra geografía un espacio de protagonismo primigenio con la conquista de América.

Los tiempos trajeron el declive de la agroindustria azucarera en muchas partes del mundo, a nosotros nos ha coincidido su momento más dramático con el período histórico del Reajuste de los 90, con la emergencia de nuevos espacios económicos dentro de la más heterogénea complejidad que hayamos conocido y cuando nos reinsertamos en el mundo del tercer milenio con la voluntad de no perder identidades esenciales y de no sacrificar sueños y conquistas de larga data.

Nuestro oficio de investigadores del trabajo nos permitió acercarnos con cierta proximidad al mundo del azúcar, tanto de su faceta industrial como cañera, lo cual nos alertó sobre procesos internos que dañaban tanto el presente de aquellas referencias como cualquier futuro que le fuera previsible entonces. Esas experiencias de

investigación no pueden ser olvidadas ahora, ya sea para lo que sobreviva como para los nuevos quehaceres que se diseñen.

La reestructuración o las reestructuraciones que sobrevengan ahora, tendrán que ser – y solo podrán ser- exitosas si se acompañan de un claro protagonismo popular. Ya sea donde se siga produciendo azúcar o allí donde se identifiquen nuevas producciones y servicios. El sujeto popular, previsto de altas cuotas participativas, tendrá que ser el reestructurador real. En aquel lugar restableciendo el linaje azucarero deteriorado por malas condiciones de trabajo y organización, en este otro inscribiendo los nuevos cursos en estrategias bien diseñadas de desarrollo local.

Esta será la tesis final que sostendré dentro de lo que modestamente pueda aportar a este debate, ideas todas que se animan de mi más íntima y sentida convicción.

Güines, junio de 2003.

## **II- La cultura del Trabajo y el azúcar.**

El concepto de cultura del Trabajo mereció una mayor atención académica que la recibida cuando a principio de los 90 algunos teóricos le ofrecieron lugar en los debates. Carlo Carboni<sup>1</sup> por ejemplo, consideró la cultura del trabajo como “el conjunto de ideas, reflexiones, estudios que se refieren al sentido que el trabajo tiene para los individuos y que constituyen el cuadro normativo de referencias e indican las prospectivas de modificación del sentido y de la realidad del trabajo (\_\_\_, 1991).

Para entender mejor su idea hay que añadir su reflexión sobre el sentido del trabajo, al que distinguió como “la significación, la utilidad y los valores que constituyen la representación que cada individuo ha aprendido de su espacio- tiempo laboral y que

---

<sup>1</sup> Carboni, C. Lavoro e cultura del lavoro. Edit. Laterza, Roma. 1991.

interactúa con su representación de la realidad social total en la experiencia inmediata y cotidiana”. (op.cit).

He querido participarles esta definición porque, aunque no me seduce su letra, demasiado apegada al ángulo subjetivo del tema y alguna que otra afirmación que no viene al caso debatir, tiene – sin embargo, el gran mérito de distinguirle su papel constitutivo del presente y del futuro del trabajo como actividad racional humana. Lo he preferido entre otros por eso, pero además para no limitar al lector a mi exclusiva referencia ante un tema que pudiera ser muy complejo.

Más que un concepto de cultura del trabajo pienso que lo más útil es definir una especie de ámbito conceptual ante el que cada quien se represente una condición general de expresión de lo humano con una integración compleja de lo objetivo y lo subjetivo y con una dinámica históricamente condicionada.

De modo que a los efectos del mensaje que este documento pretende transmitir *la cultura del trabajo es la configuración siempre dinámica y a menudo compleja que constituye la imbricación íntima de lo que se hace con las formas en que se realiza, se asimila y recrea subjetivamente la actividad laboral.*

O sea, la cultura del trabajo, se define por los contenidos, el sostén tecnológico, la orientación y el sentido que marcan el trabajo, o más, por la acción y la emoción del trabajo en un todo único y con todos sus posibles atributos.

Se salen de esta oportunidad otras ideas que apenas puedo reprimir sobre este concepto que se me antoja fundamental para el futuro de la reflexión ergocientífica; por lo pronto, vamos al porqué de su presencia en este escrito.

Estoy persuadido de que la cultura del trabajo que ha prevalecido en Cuba tiene una estrecha vinculación o tal vez ha estado presidida o liderada por la cultura asociada al proceso de producción de azúcar, con todas sus facetas agrícolas, industriales y comerciales.

Aunque Cuba (y La Habana en particular) ya era un lugar de notable visibilidad mundial desde el Sistema de Flotas<sup>2</sup> e incluso, aunque el tabaco cubano, en forma de rapé durante años y también como puro, era consumido extensamente, la verdadera tarjeta de presentación de nuestro país en el mundo ha sido el azúcar hasta mediados de la década pasada.

Como expresé en un artículo recientemente publicado (Martín, 2002)<sup>3</sup> y que aquí retomo en apreciable medida, el mundo conoció a Cuba, justo cuando comenzaron a globalizarnos, por cuanto fue Cuba el primer “país” – si es posible aceptar esa licencia geohistórica- que conoció Colón de comenzar la Conquista de América, el suceso globalizador más impactante de esta era a pesar de INTERNET.

Sin embargo, la inscripción real de Cuba en el mundo fue curiosamente autógena (Moreno, 1978)<sup>4</sup> y vino de la mano de una clase: la sacarocracia, que se constituyó a sí misma con la puesta en práctica de un proyecto de desarrollo –no nacional, sí de clase- que combinaba, cual moneda, una cara capitalista hacia fuera con otra esclavista hacia adentro.

Ese fue el primer momento de esa inserción, *el momento colonial* que comenzó a finales del siglo XVIII y se prolongó virtualmente durante toda la colonia, aunque la esclavitud desapareció 10 años antes de la intervención norteamericana en la Guerra de Independencia.

*El momento neocolonial* fue impuesto por los Estados Unidos, pero coauspiciado por la burguesía local ex esclavista que existía por y para la dependencia. Este fue un momento muy interesante, pues en 60 años de neocolonia se produjo una rápida evolución -desde el auge hasta la crisis- en un proceso lúcidamente explicado por

---

<sup>2</sup> Piénsese solo en la variopinta y multinacional población de artesanos que se reunió en La Habana al socaire de las naves provenientes de todo el continente, algunas de cuyas obras todavía se conservan en nuestros museos.

<sup>3</sup> Martín, J.L. La Cultura del Trabajo en Cuba ante el Perfeccionamiento Empresarial. Revista Temas. No.30/julio – set 2002, La Habana.

<sup>4</sup> Moreno, M. El ingenio. Ed. Ciencias Sociales, La Habana, 1978.

Oscar Zanetti en este mismo seminario (Zanetti, 2003)<sup>5</sup>. Pero me permito reiterar que fueron los años en que las cañas y el central humeante dominaron en lo extenso el paisaje cubano, donde florecieron y/o se detuvieron en el tiempo pueblos y ciudades y donde el azúcar marcó el curso de carreteras y vías férreas.

El tercer momento de nuestra inserción fue una ruptura revolucionaria con los anteriores, caracterizados por ser polarizadores de la riqueza y genuflexos en materia de soberanía. Fue *el momento de la globalización alternativa*, pues nuestro país se insertó en el Sistema Socialista Mundial que encabezó la extinta Unión Soviética desde el fin de la II Guerra Mundial hasta el comienzo de los años 90 del siglo pasado. Este proyecto de globalización solidario – a la larga fallido- detuvo o lentificó una reestructuración azucarera que venía demandándose, como demostró Zanetti, desde fines de la década del 30. Como nos explicó en su sabia y jocunda intervención Alfredo Menéndez, la aplicación en nuevas circunstancias de la lógica seguida por los sindicalistas en las luchas por el diferencial azucarero, en los años 40, convirtió al azúcar en un negocio de muy alta rentabilidad, pues según subían los precios de los artículos que importábamos de la URSS, así subía el precio de nuestro azúcar. La demanda latente de reestructuración quedó en una tranquila espera, dada la garantía que nos daba un mundo cuyo futuro “pertenece por entero al Socialismo”.

Al desaparecer aquel “II Mundo” 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 lo demás, ante la sempiterna guerra económica de los Estados Unidos. En pocos años nuestra capacidad de compra se redujo un 70% y el PIB casi en 35%.

En fin, lo sabido, comenzamos a vivir la crisis del modelo de inserción alternativo y llegó el momento de la reinserción y el reajuste, el que vivimos en este minuto, caracterizado por la multiespacialidad económica emergente (con un espacio mixto,

---

<sup>5</sup> Zanetti, O. La industria azucarera en el siglo XX: etapas, características y transformaciones. Seminario La Cultura del Azúcar en Cuba. Fund. Fdo Ortíz. La Habana 2003.

uno cooperativo, dos estatales –en reanimación y no-, un espacio privado y otro residual) y por la heterogeneidad compleja que ha invadido la economía, el trabajo y virtualmente toda la vida social cubana.

Vivimos un momento en que la vida nos ha impuesto un reingreso en un mercado y un orden que nos reservó siempre un lugar periférico y sometido, con pobreza, subdesarrollo y dependencia; justo el mundo y el orden del que intentamos salir en el mismo vehículo que entramos: el azúcar. Precisamente, si una diferencia esencial tiene este momento con los anteriores es que el vehículo del reingreso no puede ser ya el azúcar, que dejó de ser el “producto líder” que constituyó en el pasado al decir de Eric Williams (\_\_\_\_, 1984)<sup>6</sup> y que siguió siendo para nosotros hasta la década de los 90.

Otra diferencia esencial es que este reingreso se produce también con acumulados infraestructurales y humanos que, al menos, justifican la esperanza de una reinserción virtuosa – aún afrontando obstáculos formidables- donde se preserve la soberanía y el camino de ascenso de desarrollo económico y social y al crecimiento humano.

Llegamos a este momento con una cultura del trabajo que se expresa al nivel individual y grupal en locaciones laborales concretas; pero que tiene niveles de determinación macro y mesosociales, así como fundamentos históricos muy concretos. Hoy somos en el trabajo una instancia de contacto, tal vez intermedia, entre lo que fuimos y lo que vamos a ser.

Esto puede ser mucho más visible si examinamos las marcas de azúcar candente, como dijimos antes, que distinguen nuestra cultura del trabajo y de la que han salido modelos de trabajador que se alternan en nuestra actitud y conducta laborales. Veamos cuáles son esas marcas de modelos:

➤ *La marca de la exportación.* – Hemos sido por siglos exportadores, vivimos en un país cuyo trabajo esencial se realiza fuera de él. El salario de Cuba se cobra fuera. Aún hoy

---

<sup>6</sup> Williams, E. From Columbus to Castro. The History of the Caribbean. Vintage Book, New York, 1984.

es así, aunque hayan variado en alguna medida los productos que exportamos y los lugares donde se exporta.

De esta marca salen consecuencias convenientes e inconvenientes para la cultura del trabajo: hemos desarrollado capacidades para hacernos reconocer en el mundo, hemos sido y somos capaces de afianzar espacios comerciales; 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 insuficiente y descuidada infraestructura para viabilizar lo anterior y una débil institucionalidad empresarial que hace voluble la construcción de una cultura del trabajo específica de cada entidad o actividad laboral.

Una zafra buena o mala, un mejor o peor comportamiento de los precios, ha sido históricamente la causa final de todo un encadenamiento de sucesos que involucra a todos y a todo y que ha relativizado el valor de todo quehacer.

➤ *La marca de la importación.* – Como todo país orientado a la exportación, Cuba también ha estado sometida a la importación y no produce – al menos suficientemente- lo que consume.

Las consecuencias positivas son la capacidad para asimilar lo nuevo, para recrearlo incluso, para seleccionar alternativas desprejuiciadamente; pero el costo ha sido siempre una gran vulnerabilidad ante el mercado externo, una baja integración nacional en nuestros productos, una tendencia nunca bien reprimida al mimetismo, así como una insuficiente disposición – a la vez que un lento aprendizaje- de la necesidad de mantener, de conservar, de distinguir entre lo bueno y lo nuevo. Otra consecuencia cultural importante es la tendencia a incorporar criterios de calidad sujetos a patrones externos.

Un país que ganó su salario en condiciones tan variables y a menudo independientes de su esfuerzo, que – con excepción de la etapa socialista- lo distribuyó internamente de una manera tan desigual, tiende necesariamente a consumir, a mantener y a valorar en arreglo a esas oscilaciones, históricamente emblematizadas por el precio del azúcar en el mercado mundial.

➤ *La marca de la resistencia en precariedad.* – Nuestro estado natural como país es la crisis o el enfrentamiento permanente a dificultades que parecen rebasarnos, esto es una marca de siglos, aunque parezca reciente.

Gracias a ella tenemos capacidad de resistencia, serenidad y creatividad ante los peligros y dificultades, orgullo y confianza en nuestras posibilidades. Por esta marca hemos diversificado el repertorio de estrategias para la resistencia e incorporado cierta capacidad autocrítica y vocación de autoperfeccionamiento. Pero hemos vivido siempre en precariedad respecto a lo necesario para vivir, producir y comerciar, de ahí que seamos tolerantes con los malos desempeños y poco exigentes en materia de calidad. Así nuestras orientaciones axiológicas – tan precisas en lo que atañe a la cuestión nacional- resultan difusas en la conducta cotidiana o el esfuerzo sostenido, en cuanto a la honradez o la honestidad en la conducta pública.

Nos hemos constituido como zafreiros e inmediatistas, con un sentido de la previsión muy subordinado a la incertidumbre o a la presión coyuntural de la subsistencia.

➤ *La marca del constructo inconcluso.* – Existimos en la resistencia, pero también en la lucha por llegar a ser lo que pretendemos. Existe un ideal de nación vigente desde José Martí que tiene traducciones individuales y grupales – más y menos conscientes- y define la permanencia en proyecto nacional o la salida de él.

De este ideal ha salido lo más positivo de lo positivo: 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 la cara negativa nuestra naturaleza nacional de “obra en construcción” nos carga de molesta incertidumbre, reta constantemente nuestra voluntad y nos devuelve la vista hacia la vida real con la crueldad y la tozudez que acostumbran los hechos.

La sacarocracia que impulsó el proyecto azucarero lo concibió limitado a fronteras clasistas, “la patria es la propiedad” llegó a decir uno de sus epígonos; pero muy a su pesar del azúcar salió una nación, pues reunió en nuestro país a las etnias nutricias de la cubanidad, estableció las comunicaciones y definió los espacios de interacción del azúcar, su producción y comercialización resultaron las formas concretas en las que tomaron cuerpo las contradicciones generadas por la esclavitud, el colonialismo y después el neocolonialismo, contradicciones cuyo enfrentamiento acrisoló la nación cubana. Hoy día junto a la reestructuración del azúcar se reajusta nuestra economía y nuestra estrategia de desarrollo y se ha hecho más protagónica que nunca la marca del del constructo inconcluso.

De estas marcas producidas por y en la evolución de la historia del trabajo – y de la historia toda- en Cuba, han salido modelos de trabajadores 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 consciente, calificación académica y práctica y con participación proactiva) y, hoy por hoy, **el trabajador del reajuste**: 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 siempre capacitado y con una participación dependiente del espacio económico y del grado de recuperación o retracción de su colectivo e institución laborales.

El trabajador de la dependencia, formado durante siglos, no solo predominó con anterioridad a la Revolución, sino 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 intermitente en casi todos. Lo construimos, lo 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 sociales de trabajo infuncional. Esta vivo, sin embargo, se reacomoda y transita. El del reajuste es un modelo contradictorio, dual, resultado de una conjuntura, aunque no necesariamente coyuntural en sí mismo; sus movimientos de futuro dependen justamente de la calidad de los escenarios de reinserción. Es una síntesis temporal – aquí sí- de los dos modelos contrapuestos anteriores y quizá algo más: un conjunto de rasgos embrionarios de un nuevo modelo aún por caracterizar.

### **III- Algunas aproximaciones sociológicas al mundo laboral azucarero.**

Esta complicada maraña de marcas y modelos que he intentado describir han tenido en el azúcar una dinámica muy particular, determinada ciertamente por la pérdida de su lugar debido a factores que en este seminario han abordado diversos especialistas.

Ahora, el trabajo azucarero, ya sea agrícola o industrial, sufrió un deterioro sensible cuyos determinantes no son solo explicables por la insostenible involución de los precios, las obsolescencias tecnológicas acumuladas, la diversidad o heterogeneidad fabril y ni siquiera por el deterioro de los suelos o la alteración de la estructura de cepas.

Estos factores mencionados son un telón de fondo insoslayable, pero la racionalidad conducente de los procesos de trabajo ha estado y seguramente está en la explicación de los deterioros, como su reconfiguración tendrá que estar en toda reestructuración

que se emprenda, donde permanezca el quehacer azucarero o donde se sustituya por otro u otros.

Hace pocos años nuestro trabajo nos llevó a un Complejo Agroindustrial al norte de la provincia de La Habana, uno de los mayores y de mayor tradición en Occidente. El título del reporte de nuestro equipo de trabajo explica la naturaleza de nuestra intervención: “La experiencia transformativa del CAI Camilo Cienfuegos”

Al llegar allí, convocados por la máxima dirección política de la provincia, lo encontramos en un punto cercano al colapso organizacional, por un proceso que denominamos **devaluación sistemática de las fuerzas productivas**, a resultas del deterioro acumulado en el terreno técnico de las maquinarias, equipos, herramientas y también de pérdidas físicas y psicológicas en la fuerza de trabajo (Martín y otros, 1998)<sup>7</sup>, ya sea por elevadísimas tasas de fluctuación laboral como por el ambiente visible de desmotivación y pérdida del compromiso con la organización que reinaba en el colectivo.

Después de numerosas observaciones y registros llegamos a hipotetizar (y posteriormente demostramos) que estas condiciones podían dificultar la cadena de transmisión de experiencias, conocimientos y actitudes de generaciones a generaciones de azucareros, lo cual sería altamente negativo en una industria tan atada históricamente a la pauta tecnológica ochocentista de la máquina de vapor, donde el saber hacer y la experiencia específica con tales o cuáles equipos de cada lugar específico resulta decisiva.

Comprobamos que se estaba operando un proceso de **ruptura del linaje azucarero** como consecuencia de la devaluación sistemática de las fuerzas productivas. Entendimos como ruptura del linaje azucarero la pérdida o afectación sistemática del saber hacer en puestos de importancia para el proceso de producción del azúcar,

---

<sup>7</sup> Martín, JL y otros. La experiencia transformativa del CAI Camilo Cienfuegos. Fondos del CIPS, 1998. La Habana.

considerando ese saber hacer como el conjunto de actitudes y aptitudes, conocimientos y experiencias medibles en el desempeño de los (y las) trabajadores (as). Comprobamos así mismo que aunque otros elementos referidos a la estimulación o a la participación de los trabajadores en la dirección eran igualmente disfuncionales, el elemento clave estaba en la ruptura del linaje azucarero, porque los problemas - realmente impactantes- del deterioro de las condiciones de trabajo dejaron sin lugar la posibilidad para un desempeño calificado y para el despliegue de los recursos gnoseológicos y actitudinales de los mejores trabajadores, o sea, de los portadores fundamentales del linaje azucarero cubano. Eran ellos, justamente los de mayores pérdidas en el terreno de la subjetividad, siendo como son trabajadores de una alta motivación procesal, o sea la que se vincula a la consecución de acciones y operaciones que demanda cada puesto de trabajo, la que se orienta más al proceso que al resultado mismo.

Por supuesto que hubo muchas otras captaciones y conclusiones en este estudio, pero reseño lo que estoy considerando mínimamente pertinente a nuestro asunto y debate. Notarán que el reporte se tituló Experiencia transformativa... y de esto les quiero decir algo.

Los recursos disponibles eran mínimos: inversiones importantes resultaban impensables y solo exigimos un mínimo indispensable, por ejemplo iluminación, herramientas básicas apropiadas, etc. La transformación se centró en aspectos humanos, en cambios en el funcionamiento social de la organización.

Nuestras recomendaciones fueron crear un fondo y una política de estimulación asociada a la emulación socialista; dinamizar, simplificar y transparentar las relaciones jefe-subordinado, reorganizar la emulación misma y otras; pero lo más importante., lo decisivo, fue crear un cuerpo de trabajadores de alta estima (seleccionarlos democráticamente, distinguirlos) y convertirlos en un cuerpo consultivo laboral con

capacidad colectiva de influencia en las decisiones que se tomaran cada día o en cada período de la zafra o de las reparaciones.

Estas medidas de algún modo se pusieron en práctica, sobre todo esta última, y los resultados impresionaron a muchos porque, al decir de una participante en el Seminario que procede del CAI Camilo Cienfuegos " se les devolvió la dignidad de azucareros que creían perdida".

El CAI Camilo Cienfuegos hizo de aquella su mejor zafra en seis años, sin inversiones ni gastos importantes de recursos.

Aunque el referido lugar no es el más representativo por la zona territorial en que está enclavado - turística, industrial, agrícola- los procesos que identificamos allí, según nuestros intercambios con otros investigadores<sup>8</sup>, eran perfectamente extensibles a casi todos los lugares. Definitivamente, el Reajuste de los 90 le asestó un golpe severo al linaje azucarero cubano.

Y es que en el linaje azucarero estaba o está uno de los reservorios fundamentales de las mejores características de nuestra cultura del trabajo. no solo de estas, claro está, pero una buena parte de los mejores trabajadores cubanos de cualquier época y quehacer son azucareros.

Del área agrícola, vale decir cañera, quisiera hacer otra brevísima referencia; se trata de la investigación Las competencias laborales en UBPC cañeras de la provincia de La Habana que realicé a principio de los 90 junto al profesor Mario Suero de la hoy Universidad Agraria de La Habana (Martín y Suero, 1994)<sup>9</sup>.

En aquella oportunidad no sometimos al análisis procesos o relaciones sociales, nos concentramos en las decisiones que cada UBPC consideraba fundamentales en al vida de la organización hasta aquel momento (tenían apenas un año de creadas). Le hicimos una especie de historia de vida a cada decisión: de dónde salió, cómo se aseguró, quién

---

<sup>8</sup> Reunión Nacional de Aplicación de las Ciencias Sociales y Económicas a la Industria Azucarera. Florida, Camagüey, 1999.

<sup>9</sup> Martín, JL y Suero. Las competencias decisionales en UBPC cañeras de la provincia de La Habana. Módulo Agroecología. ISCAH, San José de las Lajas, 1996.

la controló, qué resultados dio, cómo afectó la vida de la cooperativa y quién se consideró responsable del éxito o fracaso.

Los resultados nos dijeron que el entonces llevado y traído problema de la autonomía de las UBPC - tuteladas por el CAI o por la Empresa de Agricultura Territorial según sea el caso- era un problema irrelevante que entrañaba cierta ambigüedad conceptual; existía un problema institucional de base: no existía una clara definición de las competencias decisionales de las UBPC.

Entendimos por **competencias decisionales** los aspectos, alcances y profundidades que los cuerpos de decisión de cada UBPC estaban facultados para abarcar con sus decisiones. No había fronteras claras y las ingerencias eran aleatorias, casi fortuitas; aunque reiteradas y la responsabilidad económica de las actuaciones palidecía ante la responsabilidad política o administrativa.

Al entrevistar al director del CAI, al que pertenecían las UBPC estudiadas, fui drástico desde el comienzo: ¿Por qué Ud y el CAI limitan del modo que lo hacen la autonomía de las UBPC? Su respuesta no la olvidaré; ni se defendió, ni cuestionó la afirmación implícita en mi pregunta, me dijo: "Porque yo solo soy un eslabón de una cadena.... yo tengo menos autonomía que una UBPC".

Esto es el caso típico de expresión de una vieja y obsoleta filosofía de control (lo cual es cultura del trabajo indudablemente) en contradicción con una nueva cultura de gestión emergente con el Reajuste de los 90.

Una revisión y análisis reciente del estado del arte en ésta área del conocimiento cubano (el estudio de las cooperativas) me hizo llegar a la conclusión de que aquel problema de los inicios sigue siendo actual (Marquetti y Martín,2003)<sup>10</sup> y generalizado.

---

<sup>10</sup> Marquetti y Martín. Cuba: Antecedentes, evolución y situación actual del sistema Empresarial. En: Cuba, Un video ensayo dialógico de Producción, Consumo, Trabajo y Política Social. Aponte y Alvarez editores. Universidad de Puerto Rico,2003.

#### **IV- Concluyendo... la Reestructuración.**

En mi intervención en el seminario me vi con poco tiempo y ahora... con poco espacio... para abordar con la extensión que quisiera - y debiera, dado el título- la reestructuración azucarera cubana.

No encuentro otra salida que pedirle al lector que me ayude a proponer líneas de reflexión resolutive con esa vieja, pero efectiva fórmula, para la búsqueda de soluciones: la que consiste en colocar el problema al revés.

La reestructuración azucarera se inscribe en el Reajuste cubano a que nos obliga este momento de reinserción y una vez más pensar el azúcar es pensar en el país.

Primeramente no se trata de sustituir el azúcar con el turismo. Claro que hay que recuperar la primera y seguir desarrollando el segundo, pero la ruta estratégica de Cuba es el conocimiento, acentuar el uso sustentable del capital humano y social, o sea los saberes y las relaciones humanas y sociales que los potencian (Della Giusta,2001)<sup>11</sup>.

El conocimiento y su más diversa utilización en la industria, los servicios y la creación intelectual tienen que convertirse iterativamente en medio y fin de nuestro quehacer por la vida.

Las viejas marcas de nuestra cultura del trabajo pueden y deben imponer sus rasgos positivos sobre los negativos; pero eso solo será posible con un rediseño moderno y socialista de nuestro(s) sistema(s) de relaciones sociales en el trabajo.

Nuestras empresas a cualquier escala tienen que buscar, estimular y apoyar una correspondencia adecuada y ascendente de la cualificación de los trabajadores (actitudes + aptitudes) con las demandas de los contenidos de trabajo:calificación continua, informatización e interiorización cultural de la innovación tecnológica

---

<sup>11</sup> Della Giusta,M. Redes sociales y capital social. En Revista Trabajo Año 2 No.4, enero-julio 2001. PP35-66. México.DF

pueden y deben ser las palabras de orden. Solo esta correspondencia estructura socialmente las relaciones de trabajo.

Se requieren sistemas de estimulación (y sanción) que se correspondan con las motivaciones de los (las) trabajadores (as). No van a trabajar por iguales razones la mujer que el hombre, el adulto que el joven, el emigrante que el autóctono; no pueden estimularse igual. Son los colectivos los que deben decidir su estimulación, tanto material como espiritual. Puede haber leyes y regulaciones que centralicen políticas; pero las tiene que haber también que desconcentren decisiones. El temor a la autoestimulación exagerada o irresponsable no es más que estulticia burocrática. Regúlece la responsabilidad económica y no se justifique más el verticalismo voluntarista.

Es indispensable convertir la participación de los trabajadores en la toma de decisiones (al emular, crear, dirigir o decidir colectivamente) en la forma natural de vivir de los cubanos y cubanas en el trabajo. la participación... es mucho más que una herramienta o un recurso de la dirección, es un modo y un estilo de vida. Hasta que no lo logremos no alcanzaremos ni "toda la justicia", como decía el Maestro, ni todas las potencialidades que ha sembrado la Revolución. La participación debe ser promovida, formada, garantizada y respaldada en la vida laboral cubana. su clave resolutiva es la justa combinación de la libertad con la responsabilidad.

Y estos principios no solo pueden y deben, sino tienen que presidir la reestructuración:

Allí donde se continúe produciendo azúcar: reestructurando las organizaciones laborales sobre bases participativas, vale decir recuperando creadoramente las mejores experiencias del Socialismo (Ej: el Control Obrero Leninista) y no solo las del management capitalista. Debe darse paso a un proceso de modernización en nuestras empresas genuinamente socialista.

Allí donde se tenga que dar paso a nuevas actividades: asentados en el desarrollo local, con firmes bases participativas comunitarias. Es posible desarrollar proyectos de



esta naturaleza porque hay especialismos y voluntad de resistencia en nuestras bases populares. Es posible movilizar recursos financieros internacionales; pero lo más seguro es crear un fondo nacional reembolsable que apoye las iniciativas mejor fundamentadas, más integrales y sustentables en lo económico y en lo ambiental.

En suma la reestructuración debe ser recuperación y enriquecimiento del linaje azucarero, fortalecimiento institucional de las unidades cooperativas en el agro, modernización socialista de las empresas y cooperativas cubanas.

Reestructuración debe ser también desarrollo humano local y reconversión estratégicamente planificada con amplio consenso y participación populares.

Reestructuración tendrá que ser conocimiento aplicado y nuevo y permanente conocimiento adquirido.

El azúcar es patria, es nación, nos marcó como pueblo y está en las bases nacionales y tal vez hasta en las irracionales de nuestra idiosincrasia, su reestructuración virtuosa solo será posible si el esquema de transformación coloca en un lugar protagónico al sujeto popular y si junto a la reestructuración construimos una nueva civilidad y una institucionalidad verdaderamente cubana, que es y tendrá que ser sostén del desarrollo económico y social y del crecimiento humano.

Todo esto es igual a decir que la reestructuración será virtuosa si se asienta en el socialismo verdadero (que no en el socialismo real) porque ese socialismo aún en su condición de constructo inconcluso es nutriente esencial y fundamento de la cubanidad del presente y de la eterna cubanidad que presidirá el futuro.

## BIBLIOGRAFÍA

- Carboni, C. Lavoro e cultura del lavoro. Edit. Laterza, Roma. 1991.
- Della Giusta, M. Redes sociales y capital social. En Revista Trabajo Año 2 No.4, enero-julio 2001. PP35-66. México. DF
- Martín, JL. La Cultura del Trabajo en Cuba ante el Perfeccionamiento Empresarial. Revista Temas. No.30/julio –set 2002, La Habana.
- Moreno, M. El ingenio. Ed. Ciencias Sociales, La Habana, 1978.
- Martín, JL y otros. La experiencia transformativa del CAI Camilo Cienfuegos. Fondos del CIPS, 1998. La Habana.
- Martín, JL y Suero. Las competencias decisionales en UBPC cañeras de la provincia de La Habana. Módulo Agroecología. ISCAH, San José de las Lajas, 1996.
- Marquetti y Martín. Cuba: Antecedentes, evolución y situación actual del sistema Empresarial. En: Cuba, Un video ensayo dialógico de Producción, Consumo, Trabajo y Política Social. Aponte y Álvarez editores. Universidad de Puerto Rico, 2003.
- Williams, E. From Columbus to Castro. The History of the Caribbean. Vintage Book, New York, 1984.
- Zanetti, O. La industria azucarera en el siglo XX: etapas, características y transformaciones. Seminario La -Cultura del Azúcar en Cuba. Fund. Fdo Ortíz. La Habana 2003.