

La cultura del trabajo en Cuba ante el perfeccionamiento empresarial

José Luis Martín

Sociólogo. Centro de Investigaciones Psicológicas y Sociológicas (CIPS).

Cuando los cubanos nos expresamos acerca de nosotros mismos, lo hacemos con la carga de cuatro décadas de impetuosas y aún activas transformaciones, que seguramente no pasarán inadvertidas para cualquier historia de la América Latina de la segunda mitad del siglo xx. Corremos los riesgos inevitables del subjetivismo o el apasionamiento del protagonista que interpreta; sufrimos la falta de datos —o la impericia en encontrarlos. Por lo demás, la dinámica del cambio de siglo 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 abundante producción sociológica cubana.

En lo concerniente al mundo del trabajo, lamentablemente faltan algunos levantamientos fundamentales, y discusiones e intercambios imprescindibles. Como quiera que es en ese plano donde podemos adelantar, me propongo opinar sobre el marco de referencia que rodea la puesta en práctica del perfeccionamiento 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 al perfeccionamiento mismo.

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,¹ y no solo incorporando el 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, una pregunta: ¿cómo se interinfluyen la cultura del trabajo, que resulta del actual contexto laboral de nuestro país, y el proceso de PE 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 quince años de estrecha vinculación con el medio laboral. No quiero responsabilizar al resto de mis compañeros con mis opiniones, sino reconocer su coautoría en la visión que trasmito sobre el trabajo en Cuba, a partir de la cual he formado mis propias deducciones.²

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

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:

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

Medioevo de globalización

A pesar de Internet, sigo creyendo que el suceso globalizador más impactante de esta era aún es la conquista de América. Curiosamente, el primer «país» —si se me 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—

La cultura del trabajo en Cuba ante el perfeccionamiento empresarial

de la burguesía esclavista, la cual, en paralelo con su proceso de autoconformación clasista, supo comprar a la burocracia española y logró insertar la economía del país en el mercado mundial capitalista, que ya venía cobrando ese carácter. Al decir de Manuel Moreno Fraginals, «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».³

El azúcar fue, a partir de ahí y hasta hace muy poco, el vehículo de inserción fundamental de Cuba en el mundo, y solo 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.⁴

La inserción neocolonial, aunque impuesta por los Estados Unidos, 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 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. Este 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».⁵

Obviamente, ese modelo de inserción se basaba, primero, en la existencia y, después, en la pertenencia a aquel «segundo 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 lo demás, ante la sempiterna guerra económica de los Estados Unidos. En pocos años, su capacidad de compra se redujo un 70% y el Producto Interno Bruto (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,

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 un 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.

monoproducción). Ahora desaparecía el destino de la inserción, sin que 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 formas 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 que definía, en lo material y en lo humano, fundamentos 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 nuevas fortalezas y enfrentándolas a las viejas debilidades.

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

Me referiré brevemente a la segunda, pues no se puede obviar, ni es el centro de atención de este artículo, lo que sí sucede con la primera.

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. El bloqueo, siempre dañino, fue rápidamente reforzado con nuevas leyes imperiales, y se sintió con todo rigor ante la ausencia de arriates alternativos. Pero 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 Estados Unidos. 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 a partir de la Enmienda Platt, con Tratado de Reciprocidad e intervenciones militares

incluidos, durante toda la primera mitad de este siglo; como también lo son y siguen siendo sus acciones genocidas de los últimos cuarenta años. Siempre han bloqueado nuestra inserción independiente en el mundo.

El bloqueo económico, propiamente dicho, con toda su obsolescencia actual, ha marcado su impronta indiscutible —con pérdidas de miles de millones de dólares en estas cuatro décadas— y 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 pudieron 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 indicadoras 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 su destino verdaderamente se decidirá entre los cubanos y será, en última instancia, en el área del trabajo, lo cual nos devuelve a la primera tarea de estos años: transformar nuestra cultura del trabajo. Debo reconocer que identificarla como tarea suprema de este tiempo es una interpretación muy particular de los procesos que hemos vivido y seguimos viviendo. El concepto de cultura del trabajo apenas se menciona, ni en el discurso oficial ni en el académico. Sin embargo, es pan nuestro de cada día que abarca, desde la transformación de las relaciones económicas en las empresas —con perfeccionamiento empresarial incluido—, hasta la voluntad del Partido Comunista de Cuba de abandonar tradicionales y erróneos procedimientos administrativos.

Para esta tarea, que ya ha comenzado y continúa, se impone un diagnóstico del estado actual de esa cultura

del trabajo tras sucesivas globalizaciones, en las que no solo se han acumulado experiencias y desarrollado capacidades de acción, sino también hondas heridas por restañar. ¿Qué es, pues, Cuba en la visión más general de su cultura del trabajo a comienzos de este milenio? Nos distinguen varias marcas:

- *La marca de la exportación.* Cuba ha sido por siglos un país de exportadores, que se realiza a sí mismo fuera de él. Antes se exportaba azúcar, tabaco y otros productos primarios y/o semiproductos. Hoy, sin abandonar aquello, se exporta 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 actividad. Siempre hay excepciones, pero esta es la regla.
- *La marca de la importación.* Como todo país orientado a la exportación, Cuba también está sometida a la importación, y así consume lo que no produce. 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 una gran vulnerabilidad en relación con el 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 y/o 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 cuarenta 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 en 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 zafreos 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, sino que no somos aún lo que queremos ser como pueblo y como nación. Existe, de hecho, un «sueño cubano», un ideal de nación vigente desde José Martí: desarrollo económico con justicia social (hoy añadiríamos: y crecimiento humano). Ese sueño tiene traducciones individuales y grupales —más o menos conscientes—, y define, entre otras cosas, la permanencia en el proyecto nacional o la salida de él. En ese sueño nos hemos constituido los cubanos, y él nos une con su formidable capacidad de convocatoria. 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 la cara negativa: la naturaleza de «obra en construcción» nos carga de molesta incertidumbre, reta constantemente a nuestra 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 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 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 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 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, resultado 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 sí— de los dos modelos contrapuestos anteriores, y quizás algo más: un 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, sino en medio de una «desigual contienda», como dijera Don Quijote.

Asistimos al momento histórico en que se difuminan identidades, justo cuando la cubana concluye su proceso de fragua. Por eso el trabajo, como segmento clave de la actividad, adquiere una relevancia particular y estratégica en la construcción de esa 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.⁶ La cubanidad estará básicamente representada 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 solo voy a referir aquellos que aprecio más trascendentes por su efecto sobre el trabajo.⁷

- *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 el dólar norteamericano, 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., actividades de rápida recuperación de capital o de aseguramientos esenciales como la energía eléctrica.
- *Comienzo de la transformación paulatina de la empresa socialista*, 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,⁸ 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; también ha dado muestras 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,⁹ en el empleo¹⁰ y en las relaciones de trabajo.¹¹

Cuando hablo de 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 mecanismos de regulación, y por las condiciones y relaciones de trabajo que los significan. Así existen, si los denominamos por su rasgo esencial

—la forma de propiedad predominante— los siguientes espacios:

- *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 a la agricultura, pero susceptible de abarcar otros sectores, como el comercio.
- *El mixto*, donde coexisten, en asociación de 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 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.

Los espacios estatales concentraban, en 2001, un 76% del total de ocupados en la economía y junto al cooperativo (8%) representan la continuidad en el mundo laboral cubano. El mixto (0,7%), el privado (14,7%) y el de la desocupación (algo más de 4%)¹² representan la ruptura y la emergencia.¹³

De los más de 3,9 millones de trabajadores cubanos, alrededor de un tercio desempeña labores que cuentan con un determinado esquema de estimulación que los asocia con 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 (detergente, ropa, calzado, artículos de higiene personal) 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

La cultura del trabajo en Cuba ante el perfeccionamiento empresarial

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 245 pesos,¹⁴ 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. Aun en las ciudades populosas son escasos los mendigos y muy raros o inexistentes los *homeless*. ¿Por qué? Pienso en varios factores:

1. Entre un tercio y la mitad de los productos básicos de la dieta del cubano se adquiere a precios bajos o asequibles, la seguridad social alcanza a todos, directa o indirectamente. 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, aun en medio de la crisis.
2. Además del importante número de trabajadores que desempeña sus labores con esquemas de estimulación, el trabajo informal (registrado o no, y en asociación con 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.¹⁵

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 liderazgo 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: las mayores ofertas se producen en los espacios económicos menos atractivos. Aquellos que se reaniman, se recuperan, o simplemente emergen, generan poco empleo o reducen sus demandas de trabajadores en aras de la eficiencia. No puede fundamentarse una voluntad antiempleo en estos sujetos económicos, ya que son ciertos los antecedentes de excesos de plantillas y pobre utilización

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 quién o quiénes estén dirigiendo.

de los recursos humanos en la inmensa mayoría de ellos. Lo importante es la inexistencia de una relación directa entre reanimación económica y reactivación de la demanda de fuerza de trabajo.¹⁶ El hecho de tener o no empleo antecede al 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 *continuum* cuestiona y define componentes culturales del trabajo en Cuba.

Así pues, lo que hemos llamado «precariedad solidaria» corre paralelamente, 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 reductible,¹⁷ 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 dejar de considerarse, ni parece aconsejable suponerles una temporalidad circunstancial.

«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 notoriedad. Nuestras investigaciones,¹⁸ aunque permitan distinguir algunos rasgos, solo alcanzan a 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, 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 uno competitivo e

individualista, se expresa en términos de preponderancia alternativa para la mayor parte 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, al mismo tiempo que se aferra a la seguridad del socialismo, no desdena 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. Esta elección se asienta, como regla, en los pronósticos individuales del futuro laboral a corto y mediano plazos.
4. Las experiencias vitales marcan la subjetividad; 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 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 los 80 (que no obstante sigue viva en la noción general de las relaciones sociedad-individuo) y la que emerge desde los 90, cuando esa misma relación aparece intermediada por factores que excluyen toda posible homogeneización para las rutas de realización individual. El trabajo y la familia constituyen, 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 tratábamos de cantar en los años 60, con los acordes de los Beatles—, pero tampoco hemos dejado de serlo. Se alternan captaciones y abandonos, aprovisionamientos y salvaguardas; hay ganancias y 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 mensaje 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 laborales, con la restitución del valor del trabajo incluida, junto al fortalecimiento y autoconciencia institucional de las empresas, decidirán la 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 un 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 se verifique al trabajo como medio de vida en estos espacios. 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 altruísmo, con egoísmo, indolencia e irresponsabilidad, 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 y la conciencia que desarrollemos podrán, si no 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.

El perfeccionamiento empresarial cubano. Algunas certidumbres y dudas

El PE es un programa de transformación progresista de la empresa cubana, respaldado por el Decreto Ley

No. 187, de 1998, del Consejo de Estado de la República de Cuba, y políticamente impulsado por la Resolución Económica del V Congreso del Partido. Tiene como objetivo establecer mecanismos económicos, administrativos y organizativos que incentiven y estructuren formas de actuación tendientes a la eficiencia y 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 PE 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, 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».¹⁹

Ha sido concebido con una serie de diecisiete principios rectores que trataré de resumir en cinco:

- La empresa se sustenta en la propiedad social sobre los medios de producción, con la asunción, por parte del Estado, de la representación de 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 con su conveniencia, y diseña su propio PE como un «traje a la medida». Igualmente, se establece que la empresa socialista es el eslabón fundamental de la economía cubana.
- El PE se fundamenta en el autofinanciamiento de cada empresa; por eso cada una puede administrar sus recursos materiales, financieros y humanos, incluyendo sus gastos en moneda libremente convertible, dentro del margen que el Estado le apruebe. 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 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 PE, 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 propone 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 PE 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 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 una contabilidad «que refleje los hechos económicos».²⁰ Debe comenzar por hacer un «diagnóstico», aprobado por el Grupo Ejecutivo de Perfeccionamiento Empresarial, creado por el Gobierno. 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. 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 la alternativa de que el desarrollo de una pueda apoyar a otras 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 sus secuelas de paros, sufrimientos y frustraciones para segmentos enteros del universo laboral. Parece claro que se está 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 explicarlo: 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.

Concluyo esta apretadísima reseña, donde he ido intercalando mis certidumbres sobre todo el proceso de perfeccionamiento empresarial, con el inventario de méritos que puedo distinguirle: se trata, más que todo, 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, las cuales hoy forman cuerpos intelectuales y tecnológicos que, por sí mismos, conducen al cambio organizacional como un estado permanente de existencia de la empresa. Aun 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 de su zona geográfica, susceptible de convertirse en ventaja competitiva en el escenario de mediano plazo. Ya he 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 no será uno que llegue de la mano de las transnacionales —aunque no están excluidas de participar en él—, ni sea resultado 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 varias cosas: 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 se puede pasar por alto —en tanto 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 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 poner 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 consiste en 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 papel como dirigente(s) o dirigida(s) en todo el proceso de trabajo y en la sociedad toda. 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 voy a referirme 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.

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 bien, 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, sino hacer del trabajo un medio enriquecedor de la personalidad 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 socialista esteuropea. No se declara al colectivo de trabajadores como la máxima autoridad, siquiera como aspiración, como sí 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?) —donde, refiriéndose al trabajador, 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»— es el que considera 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»,²¹ la idea es utilizar la participación como una herramienta, como un «elemento de dirección».²² 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; es una 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. Es cierto que las empresas en el socialismo esteuropeo jamás lograron 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 traduce instrumentalmente ni en la elección y/o 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 definitivas 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 PE. Se lo 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».²³

El sindicato en el socialismo no se puede conformar con semejante papel. El suyo 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 dueño colectivo de los medios de producción. No es un apoyo a 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 llamar «la apuesta funcional del PE» (antes hablé de otra que me satisfizo). Para mi comprensión, toda esta 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, a corto plazo, pudiera rendir dividendos. No habrá nada más 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 propugna el PE. 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 PE, se establecen escalas salariales que combinan premios y otras estimulaciones 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 contradictorio? ¿Por qué no es una determinación del colectivo? ¿Se presume a este 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 empresarial y política orientarla? Que otras estimulaciones no salariales estén fuera de la pauta no termina esta discusión; el salario es el motor central de toda ingeniería estimulativa.

Las escalas previstas garantizan aumentos salariales para todas las categorías de trabajadores.²⁴ Al verlas, puedo suponer que casi todas esas categorías al menos duplicarán sus ingresos por salario. Sin embargo, la relación entre las mayores y las menores es, curiosamente, semejante a la que prevaleció durante muchos años en proporción de 4 a 1. 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.²⁵

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 para realizar sus deberes laborales. Es imposible establecer esa motivación —y, más, esa correspondencia— centralmente; solo se pueden 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 la asunción de tal sinonimia una visión muy simple y, lamentablemente, burocrática. ¡Ojalá se resolviera con una escala salarial! En realidad, en buen espíritu martiano, no hay igualdad social posible sin igualdad de cultura.

Desde el ángulo práctico, pienso que en estos tiempos de globalización —de todo y también del trabajo— no se puede pensar que la 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 la empresa capitalista más democrática.

Una empresa capitalista puede, sin embargo, estimular hasta un punto impensable para nosotros; no la inmutan desproporciones y, más bien, le es consustancial la polarización de la riqueza y las posibilidades. Así, aunque el desempleo se ha convertido «en la cuestión social del siglo XX»,²⁶ por el reverso de la moneda tenemos a los *yuppies* y a la llamada *overclass* del capitalismo contemporáneo. Jamás una sociedad socialista podrá pensar en términos tan insolidarios, y siempre habrá forma de evitarlo —sin que haya que acudir, por cierto, a escalas salariales centralizadas. La empresa capitalista no tiene límites al caminar hacia el pasado, podría volver al esclavismo; la socialista, 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

El futuro a mediano y largo plazo del PE dependerá de cuánto seamos capaces de hacer corresponder la condición de propietarios colectivos de los medios de producción de los trabajadores cubanos con el real ejercicio de esa condición. Es como decir que depende de cuán socialistas seamos capaces de ser.

antípoda: la región, el micromundo geográfico y económico de la empresa. Las cadenas productivas, los distritos industriales, han elevado de manera exponencial 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.²⁷

La economía cubana, que cayó en bloque en el llamado Período 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 el interno en divisas. Lo estamos viendo: el turismo se ha decuplicado en estos años hasta convertirse en nuestra primera industria; la sideromecánica viene superando en los últimos años sus récords de producción e ingresos históricos. Asimismo, algunas regiones como Ciudad de La Habana, llevan un ritmo en la recuperación evidentemente superior a otras 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 Período 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. 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. Los cuadros de dirección, sindicalistas, 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 tienen que entrar en los análisis. He aquí otro espacio importantísimo para la actividad sindical y 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 debe ser sinónimo de empresa ambientalista, y esta evaluación formar parte de sus indicadores de eficiencia. Cualquier omisión en tales dominios es de lesa hábitat humano. Al decir todo esto, estoy significando que no es suficiente que las *Bases...* consignen, dentro de las funciones de las Organizaciones Superiores de Dirección Empresarial, «controlar las medidas para la protección del medio ambiente».²⁸

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.

Conclusiones provisionales

Al menos en un asunto como este, no se puede entrar a un debate con 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.

Trataré de responder a la pregunta inicial: ¿cómo se interinfluyen la cultura del trabajo actual y la iniciativa del perfeccionamiento empresarial? Dadas las fortalezas del PE, arriba expuestas, 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 aumentan 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, sin embargo, 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 quién o quiénes estén dirigiendo. Por supuesto, el paradigma de dirección unipersonal opera en sentido inverso; esto es un *handicap* que considerar. También se reforzaría la razón social, el compromiso político, y eso es institucionalidad. Otro aspecto de esta —y bien importante— es la creación de mecanismos transparentes y consensuados de medición del desempeño, y el establecimiento de canales de ascenso a partir de esos mecanismos y no de otros. Este último 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 con el orden político e ideológico. De ser así, la instrucción, la voluntad de perfeccionamiento, la disposición al experimento y todo el conjunto de fortalezas de nuestra cultura del trabajo seguiría 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 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 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 cuánto seamos capaces de hacer corresponder la condición de propietarios colectivos de los medios de producción de los trabajadores cubanos con el real ejercicio de esa condición. Es como decir que depende de cuán socialistas seamos capaces de ser.

Notas

1. «Conjunto de rasgos distintivos, espirituales y materiales, intelectuales y afectivos de una sociedad o grupo social. Engloba no solo artes y letras, también modos de vida, derechos del ser humano, valores, tradiciones y creencias». UNESCO, *Cultura y Desarrollo*, París, noviembre de 1994, pp. 6-7.
2. Además del autor, el equipo de trabajo está conformado por Juan Carlos Campos Carrera, José Luis Nicolau, Armando Capote, Arnaldo Pérez García y la técnica Yanet Castellanos.
3. Manuel Moreno Fraginalls, *El ingenio*, Editorial de Ciencias Sociales, La Habana, 1978, p. 72.
4. Todo capital es humano, uso la expresión por su valor comunicativo a pesar de que no me gusta.
5. José L. Rodríguez, *Dos ensayos sobre la economía cubana*, Editorial de Ciencias Sociales, La Habana, 1984.
6. Carlos Marx, *Manuscritos económicos y filosóficos de 1844*, Pueblo y Educación, La Habana, 1975, p. 77.
7. Sobre el particular recomendamos el artículo de Alfredo González, «Economía y sociedad: los retos del modelo económico», *Temas*, n. 2, La Habana, abril-junio de 1995.

8. El Dr. Carlos Lage, vicepresidente del Consejo de Estado, 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. *Granma*, La Habana, 3 de septiembre de 1999.

9. Mayra Espina, Lily Núñez y José L. Martín, «Cambios socioestructurales en Cuba hoy», en *Una mirada a la sociedad cubana de los 90*, CIPS. (En preparación).

10. José L. Martín y J. L. Nicolau, «La problemática del empleo en Cuba. Reflexiones, hallazgos y propuestas», en *Una mirada a la sociedad cubana de los 90*, ob. cit.

11. José L. Martín, *Respuesta sindical y participación*, Fondos del CIPS, La Habana, 1997.

12. «Balance del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social», *Granma*, La Habana, 23 de enero de 2002.

13. *Anuario Estadístico de Cuba*, Oficina Estatal de Estadísticas, 2002.

14. *Ibidem*.

15. 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 provienen de desvíos ilícitos de recursos estatales, cooperativos o privados.

16. José L. Martín y J. L. Nicolau, ob. cit.

17. Carlos Lage, ob. cit.

18. José L. Martín y colaboradores, *Rasgos y contradicciones de la empresa laboral del modo de vida socialista en Cuba*, (inédito), Fondos

La cultura del trabajo en Cuba ante el perfeccionamiento empresarial del CIPS, La Habana, 1989; José L. Martín, *Respuesta sindical...*, ob. cit.

19. Grupo Estatal de Perfeccionamiento Empresarial, *Bases generales del Perfeccionamiento Empresarial*, acápite 1, Introducción, Material en soporte magnético, La Habana, 1998.

20. *Ibidem*.

21. *Ibidem*, p. 136.

22. *Ibidem*, p. 2.

23. *Ibidem*.

24. Se puede ganar hasta 700.00 pesos 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.

25. José L. Martín y colaboradores, *Rasgos y contradicciones...*, ob. cit.

26. Carlos Prieto, «La cuestión social de fin de siglo: el empleo», en *Memoria de Actividades*, Fundación Primero de mayo, Madrid, 1996.

27. Eric Swyngedow, «The Mammon Quest. "Glocalization", Interspatial Competition and the Monetary Order: the Construction of New Scales», en M. Dunford y G. Kafkas, eds., *Cities and Regions in the New Europe*, Belhaven, Londres, 1992.

28. Grupo Estatal de Perfeccionamiento Empresarial, ob. cit., p. 15.

© TEMAS, 2002.