

El antiguo Complejo Agroindustrial (CAI) Camilo Cienfuegos revisitado desde la categoría de Cultura del Trabajo.

José Luis Martín Romero

*¿Por qué es un regreso, qué fue el CAI Camilo Cienfuegos, a qué fuimos allí y qué nos mueve a ir de nuevo, acompañados de la Cultura del Trabajo como categoría?*

Así como no es raro encontrar una producción cinematográfica que utilice la fórmula de “hacer cine dentro del cine” es sumamente infrecuente en las Ciencias Sociales investigar una investigación, volver sobre rutas y desandarlas con nuevas herramientas interpretativas con la esperanza de ver lo que antes no vimos o explicar lo que antes no explicamos.

La compañía elegida para esta nueva visita es la categoría Cultura del Trabajo y la investigación reinterpretada será *La experiencia transformativa del CAI Camilo Cienfuegos*, ubicado en Santa Cruz del Norte. Dicha investigación fue realizada por el Grupo de Estudios del Trabajo del Centro de Investigaciones Psicológicas y Sociológicas (CIPS) del Ministerio de Ciencia, Tecnología y Medio Ambiente (CITMA), en 1998 (Martín et al. CIPS).

El CAI Camilo Cienfuegos, bautizado con este nombre desde finales de 1960, pero nacido en 1919 con el de Central Hersey, fue una inversión original del magnate chocolatero norteamericano Milton Snavely Hersey que cumplió con su rol azucarero 75 zafras, hasta ser cerrado y desmontado en 1994 (Ribot, A. 2014). Era ciertamente un complejo en toda la extensión de la palabra. Integraba una fábrica de tableros de bagazo, un aserradero, talleres diversos y una refinería de azúcar. A ello se añadía una fábrica de aceite vegetal en la misma zona, una escuela politécnica dedicada a la realización de estudios sobre el azúcar y sus oficios, sin contar otros diversos y variados servicios. En fin, todo un emporio económico.

Movilizaba unos 3 000 trabajadores industriales y agrícolas, estos últimos integrados a 7 CPA, 4 UBPC, además de un nutrido grupo de productores privados y un contingente del EJT. Por su norma potencial (400 mil @ diarias)

era el segundo complejo de la antigua provincia La Habana, después del Héctor Molina, pero su característica de ser productor de azúcar refino en cantidades que habían alcanzado el cuarto de millón de TTMM –con crudos propios y de otros centrales- le otorgaban al CAI Camilo Cienfuegos una relevancia nacional.

Algo venía ocurriendo, sin embargo, desde 1990: los principales indicadores de producción, eficiencia y costo habían comenzado a marcar una tendencia negativa en sus comportamientos. Los altos índices de fluctuación laboral - sobre todo del personal más valioso - y fallas operacionales en zafras precedentes evidenciaban la presencia de factores de naturaleza humana concurrentes en la problemática general del CAI, y aconsejaban la realización de un estudio desde las ciencias sociales.

A solicitud de la Dirección Provincial del PCC en La Habana se estructuró, con esperanzas multidisciplinarias, un gran equipo procedente del CITMA, MINTRAB y la actual UNAH integrado por sociólogos, psicólogos, economistas, filósofos y otros científicos sociales con experiencia en el análisis de problemas de naturaleza laboral. Al Grupo de Estudios del Trabajo (GEST) del CIPS, dirigido por el autor de este texto, correspondió el análisis de *“la problemática de los recursos humanos y del sistema de relaciones de trabajo en la industria”* del que resultó la investigación mencionada al inicio. Otros dos grupos de orientación técnica, con ingenieros, tecnólogos y agrónomos participaban en la experiencia.

A la participación específica del GEST se restringe el examen presentado, pues no se conoce un testimonio integrado de todo aquel esfuerzo. Deben tomarse en cuenta, empero, los veinte años transcurridos hasta hoy, los cambios producidos en nuestra Academia y, también, al interior de las Ciencias Sociales cubanas.

Nuestros primeros contactos con el CAI se produjeron en noviembre de 1997, cuando nos separaba escasamente un mes del inicio de la zafra 97-98 programado allí para el 25 de diciembre. Se nos encomendaba la misión de colaborar en la potenciación de la conducta laboral de los trabajadores –en

creciente deterioro en las últimas contiendas, según la percepción expresada por sus cuadros de dirección- y lograr un buen inicio de zafra<sup>1</sup>.

En un contacto inicial de todos los involucrados, la dirección del PCC en la provincia nos alentó a realizar las propuestas que estimáramos necesarias; se hizo un llamado a que primaran el espíritu innovador y la ruptura de esquemas. Igualmente, se insistió en que -sin desdorar la necesidad metodológica de un diagnóstico que calificara la intervención- lo esencial de la demanda estaba en lograr transformaciones efectivas y rápidas que revirtieran la difícil situación del CAI Camilo Cienfuegos.

Apelamos pues a las herramientas teóricas y metodológicas de más probada eficacia para casos como este, a saber, nuestra perspectiva de análisis de la problemática laboral, nombrada Sistema de Relaciones Sociales de Trabajo (abreviadamente SRST); los principios metodológicos de la Evaluación Rural Rápida (RRA por sus siglas en inglés) y algunos elementos de la Investigación Acción Participativa (o IAP). La prontitud exigida en la obtención de los primeros y fundamentales resultados nos obligó a concentrarnos en una suerte de muestra cualitativa basada en criterios de nuestra propia cosecha: elegir para el estudio a los hombres o mujeres clave que ocuparan puestos clave en toda la línea de producción.

Tal vez hoy, con el apoyo de la teoría de redes sociales pudiéramos encontrar un buen fundamento a esta decisión; pero sencillamente –si es que vale la franqueza- entonces solo conocíamos vagamente su existencia. Teníamos esa idea (los claves en lo clave), a partir de varios testimonios de obreros, técnicos y directivos que insistían en que no era el número de ausentes lo decisivo en una jornada de diferentes líneas de producción, sino quiénes estaban y quiénes faltaban: o sea, el ausentismo tenía una connotación más cualitativa que cuantitativa.

Ni siquiera sospechamos en aquella verdadera aventura científica que estábamos descubriendo el camino esencial para el estudio de la cultura del

---

<sup>1</sup>El compañero Pedro Sáez Montejo, entonces Primer Secretario del PCC en la provincia de La Habana, a quien conocía personalmente al autor de este trabajo, le dijo en términos muy coloquiales: “Martin, después yo te firmo los avales que tú quieras y te autorizo a publicar lo que entiendas, pero quiero, dentro de 15 días, 10 cuartillas con lo que hay que hacer para que haya zafra”. Aquella solicitud y muestra de confianza la interpretó nuestro grupo como un compromiso.

trabajo, entendida como las formas de hacer, pensar y transmitir la experiencia de trabajo cuando estas se convierten, por vías complejas, no siempre claras, en sustrato identitario de profesiones, oficios, generaciones y hasta contingentes laborales emblemáticos de un territorio determinado<sup>2</sup> (Martin, 2013). Hoy la vemos como elemento central y estratégico para la recuperación económica del país y, particularmente, de lo que pudiera llamarse la arteria azucarera en la savia cultural de la cubanidad. Por eso hacemos de la memoria un recurso heurístico.

*¿Qué hicimos y qué propusimos?*

Primero: nos planteamos una estrategia de entrada en la organización que consistió en una aproximación rápida de carácter exploratorio en la cual alternamos reuniones de trabajo con dirigentes del CAI, entrevistas informales realizadas durante los recorridos por el batey, entrevistas no estructuradas con vecinos –se trataba de trabajadores conocidos previamente por integrantes del equipo- y análisis de documentos (este último incluía una especie de autodiagnóstico realizado por los directivos del CAI).

Con estos datos elaboramos un croquis muy primario que reproducía el flujo de producción del ingenio que nos permitió informarnos acerca del papel de cada departamento y área en la producción, así como de su importancia relativa. Buscábamos los puntos claves del proceso productivo para compararlo con el inventario de problemas que nos había suministrado el CAI. Pretendíamos llegar a una distribución de la problemática que pudiéramos cotejar con la estructura productiva propiamente dicha para llegar después a la gente.

Casi todos los cubanos de cierta edad sabemos lo que allí nos contaron los especialistas: que la caña llega al basculador para ser triturada y molida en el área de Maquinaria. Su jugo se lleva al área de Fabricación donde se hace el azúcar usando tachos, clarificadores, centrífugas, etc. En el caso del CAI Camilo Cienfuegos, en dos modalidades: crudo primero y refino después.

---

<sup>2</sup>La cultura del trabajo la constituyen las formas de pensar, hacer y transmitir la experiencia vital del trabajo cuando estos procesos devienen, tras una compleja integración, componente identitario de naturaleza laboral que hace posible reconocer (se) individuos, grupos sociales, profesiones, en fin, sujetos sociales en la escala de que se trate. A los efectos de su medición se reconoce por los contenidos, el sostén tecnológico -tanto material como gerencial-, así como por la orientación y sentido subjetivos con que se marca y con que nos marca el trabajo. (Martin, 2013)

También sabemos, aunque menos, que este proceso no se puede hacer sin energía (a partir de petróleo o bagazo). Tampoco es posible el proceso sin el constante auxilio de los Talleres, donde se reparan, sustituyen y ajustan los equipos (sistemas eléctrico, mecánico, neumático o térmico) que lo requieran. Sin embargo, no se nos mencionó una denominada Sala de Control (donde se ubicaban el laboratorio químico –el elemento que esperábamos escuchar- y otra área de controles estadísticos y procesales). La espera infructuosa por la aparición de ese elemento: ¡el laboratorio! nos alertó sobre algo que la metodología de la RRA destaca: fijarse en los olvidados y en lo olvidado. Con esto había, sencillamente, comenzado el diagnóstico.

Nuestra primera visita fue a la Sala de Control, concretamente al laboratorio. Allí obtuvimos una explicación completa del proceso y de las dificultades que se habían presentado en cada área y en cada momento durante las últimas zafras. Dicha visita nos permitió construir el criterio de que el Dpto. de Fabricación era (se les llamaba departamentos a las áreas clave dentro de la estructura organizativa del CAI), como la lógica indicaba, el segmento protagónico a los efectos del cumplimiento de la misión del central: producir azúcar refino. Esto sin desdoro de otras áreas como la energética que explicaba la mayoría de las interrupciones. Recuérdese, además, el escaso tiempo de que disponíamos.

Con esta certeza en cartera, la cual resultó ser estratégica, procedimos a constatar el universo problémico socialmente construido, o sea, lo que los usuarios, clientes o beneficiarios potenciales, -que son también los afectados- piensan que es su problema. Aquel documento -elaborado de manera conjunta por la dirección del CAI y sus asesores- se denominaba "Problemática existente en nuestra agroindustria" y "Clave 205 CAI Camilo Cienfuegos" y reconocía decrecimientos en los niveles productivos, ascensos de los costos y disminución de la eficiencia a lo largo de la década; pero segmentaba la problemática en dos áreas: la agrícola y la industrial.

A pesar de que nuestra misión se circunscribía al área industrial, prestamos toda la atención que pudimos a la problemática agrícola porque nos urgía la mayor precisión sobre la responsabilidad industrial en la problemática general. Asimismo, existía la posibilidad de que los problemas industriales fueran

"traslados" del área agrícola, lo cual hubiera traído consecuencias importantes para la orientación de nuestras indagaciones.

Según el documento: "La caña acusa[ba] una mala composición de cepas, lo que imped[ía] llevar volúmenes significativos de caña de ciclo largo (más de 18 meses) a los molinos, con la consecuente afectación para los rendimientos, (...) atrasos en las atenciones culturales y ... déficits de fuerza de trabajo en las unidades productoras."

Como muchos de esos problemas los tenían otros centrales, las movilizaciones constantes de aquellos años hacían dudar del elemento fuerza de trabajo, al tiempo que los costos diferentes de los distintos suministradores -que también tenían dificultades con el riego y demás- colocaba el tema en el plano humano y permitía separar el elemento agrícola de la situación más crítica a enfrentar. En fin, ni los análisis ofrecían elementos de fondo suficientes que explicaran todo el problema; ni existían otras razones que hicieran aparecer la problemática cañera como muy específica del CAI Camilo Cienfuegos, es decir, por tanto, que no eran imprescindibles para explicar los problemas industriales. Esto sin hablar de que las carencias señaladas parecían terreno claro de otros especialistas.

Sobre el área industrial en el documento resaltaban dos problemas: lo que se denominó como insuficiente atención al hombre y que refería el deterioro, acumulado en el tiempo, de las condiciones de trabajo en la industria y las condiciones de vida en el batey. Ello fue sintetizado como una **devaluación sistemática de las fuerzas productivas**, atendiendo al deterioro acumulado en el terreno técnico (maquinarias, equipos, herramientas) y por las visibles pérdidas físicas y psicológicas en la fuerza de trabajo. Físicas por la salida del CAI de muchos trabajadores, psicológicas por lo que ellos mismos denominaron como desmotivación, desatención o falta de sensibilidad.

La insuficiente atención al hombre acumuló numerosos testimonios: falta de ropa y calzado de trabajo, deficiente alimentación en comedores y cafeterías, poca o ninguna iluminación de las áreas de labor, condiciones peligrosas en diferentes espacios por el mal estado de los pisos y por la exposición de equipos eléctricos a goteras de agua o guarapo. Todo fue constatado en

nuestros recorridos por la industria. A ello habría que añadir malas condiciones de albergamiento para algunos trabajadores, calles deterioradas en el batey, iluminación insuficiente, salideros y filtraciones en los edificios nuevos y deficiente recreación.

Sin restar importancia a las condiciones de vida del batey, y como estas eran objeto de atención por un grupo específico de investigadores, nos concentramos en los problemas que incidían directamente en el trabajo, considerando además que lo descrito podía y puede encontrarse, lamentablemente, en cualquier barriada del país. Priorizamos entonces las condiciones de trabajo y los señalamientos que a ellas se dirigían desde todas las fuentes de información con la mirada puesta en la concentración espacial - por áreas específicas y dptos. de trabajo, según nuestro diagrama- del deterioro.

El documento denominado *Clave 205* nos ayudó a precisar mucha información dispersa. Su lectura y la confrontación con otras fuentes, permitió arribar a las siguientes conclusiones parciales:

1ro. Prácticamente no existía un área en Dptos. tales como Maquinaria, Fabricación y Energética sin deficiencias importantes en su equipamiento y en sus locales:

a) En el área de Cristalización: falta de hermeticidad en las válvulas de descarga y corte de tachos y en el sistema de enfriamiento en general.

b) En Centrifugas: de 6 máquinas de 1ra, 2 estaban paradas por falta de piezas, y 1 trabajando con deficiente estado mecánico, algo semejante se describía en el caso de otros tipos de máquina.

c) En la casa de carbón: difíciles condiciones de operación (polvo, calor) que hacían imperiosa la necesidad de humanizar las condiciones operacionales.

2do. Ninguno de los problemas materiales descritos existía solo, siempre venía acompañado de problemas con la fuerza de trabajo. Por ejemplo:

a) En Cristalización: el personal de segunda línea y ayudantes era muy inestable y se dificultaba la formación de relevos para los años futuros.

b) En Centrífugas: el personal de mantenimiento eléctrico y mecánico adolecía de preparación suficiente, también era inestable. Este era un tema delicado, pues no se adquiere dominio de estos equipos en breve tiempo y el contacto con la alta tensión y otros peligros está siempre presente.

3ro. Existían razones para pensar que estas condiciones podían dificultar la cadena de transmisión de experiencias y conocimientos de unas generaciones de azucareros a otras. Ello era, sin dudas, altamente negativo en una industria tan atada históricamente a la pauta tecnológica de la máquina de vapor, donde el saber hacer y la experiencia específica con tales o cuales equipos no solo resulta decisiva, sino también constituye un factor de seguridad laboral. El vínculo entre problemas materiales y problemas con la fuerza de trabajo nos resultó muy sugerente y nos llevó a establecer un supuesto general de partida, una suerte de hipótesis de trabajo:

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

Una vez planteado este "supuesto general de partida" se impone una breve parada en algunos aspectos de carácter teórico-metodológico para una mejor comprensión de las decisiones tomadas, a partir de este momento, en nuestra relación con el objeto de estudio. Ya adelantamos que nuestras herramientas técnicas esenciales eran los basamentos de la evaluación rural rápida (RRA) y los principios teóricos del SRST.

La RRA parte de la premisa de que no existe la disponibilidad de tiempo y recursos que demanda habitualmente el trabajo de campo de la mayoría de las indagaciones convencionales, de modo que el trabajo de mesa y la elaboración de hipótesis pasan a un primer plano. El tratamiento conceptual se asienta en movilizar la experiencia de los investigadores en la materia que estudian y en el uso de enfoques e instrumentos metodológicos ya probados o sobre los cuales existe un conocimiento adelantado. Era el caso del Sistema de Relaciones Sociales de Trabajo, que inmediatamente se explica.

El SRST es la forma más o menos ordenada y en obediencia a un sistema en que los hombres y las mujeres que trabajan se relacionan entre sí y con los medios y objetos de trabajo dentro del proceso de metabolismo hombre–naturaleza que es el trabajo.

El SRST tiene niveles macro, meso y micro y es un resultado de los múltiples y complejos vínculos establecidos entre lo interno y externo de la organización laboral. Nos llega como un estado de correspondencias entre pares que configuran sus diferentes subsistemas o mecanismos de acción:

- Primero, tenemos *la correspondencia entre las competencias laborales de los trabajadores y las demandas de los contenidos de trabajo*. Este subsistema, denominado **de cualificación o competencias, es quien estructura el sistema todo** al disponer medios y personas en las formas de relación que potencian (o anulan, en caso negativo) las posibilidades de ambos.
- Segundo, tenemos el Subsistema de **estimulación** basado en la correspondencia de la motivación de los trabajadores con las formas y mecanismos de gratificación y sanción. Este regula las conductas de las personas premiando lo positivo y reprimiendo lo negativo. Garantiza el equilibrio del sistema. Es su herramienta homeostática.
- Tercero, subsistema de **participación**, justo el que decide la historicidad y funcionalidad de un SRST. Alude a *la correspondencia entre las formas de propiedad predominante (social, privada, mixta o cooperativa en la realidad cubana de hoy) y el acceso y ejercicio en la toma de decisiones que pueden llevar a cabo los trabajadores*. Garantiza el funcionamiento social del SRST pues decide la dirección (favorable o no a la mayoría) del proceso de trabajo y sus resultados.

La ruptura del linaje azucarero fue entendida como la pérdida o afectación sistemática del saber hacer en puestos de importancia para el proceso de producción, a saber, el conjunto de aptitudes y actitudes, conocimientos y experiencias que queríamos medir, a partir de la evaluación más amplia posible del desempeño de los trabajadores en los puestos de mayor importancia.

Además, esta ruptura - en el grado que se hubiera producido - podía ser traducible a la perspectiva teórica del SRST, en tanto y cuanto afectaba la correspondencia entre la calificación de los trabajadores y las demandas de sus contenidos de trabajo y, en consecuencia, desestructuraba al SRST en el CAI. Una ruptura en ese subsistema o cualquier disfunción severa en él, significa que la relación entre hombres y medios de trabajo está dispuesta de un modo tal que no puede garantizar cabalmente el cumplimiento de los objetivos del proceso de trabajo. Significa, adicionalmente, que toda estimulación y toda participación tienen que estar en función de reestructurar el SRST, so pena de perder sentido en sí mismas, recuérdese que hablamos de un sistema. Se comprenderá entonces que toda acción que prestigiara las profesiones, la experiencia y el saber hacer, coadyuvaría a revertir las tendencias negativas que afectaban el proceso de trabajo en el central, en lo que estas dependieran de la fuerza de trabajo. De modo que esta forma de entender el problema nos facilitaba igualmente el criterio principal de intervención.

A todo este fundamento lógico se unió la perspectiva histórica:

- Las condiciones de trabajo de la industria tenían, como se ha dicho, una situación bien difícil. Es sabido que la llamada fluctuación laboral ha sido explicada a partir de la problemática de las condiciones de trabajo en numerosos estudios a nivel internacional (Castillo, 1995) y también en Cuba.
- A diferencia de otros CAI con iguales motivos, en el nuestro se presentaba también "la ocasión" para fluctuar, puesto que en el territorio existían empresas turísticas, una fábrica de refrescos, otra de ron, una termoeléctrica y amplia explotación petrolera. Todas ellas con mejores condiciones de trabajo, formas de estimulación más atractivas y opciones más prometedoras.
- Era reiterado el tema de la inestabilidad de los cuadros de dirección, lo cual impedía estabilizar un estilo que facilitaran a dirigentes y a subordinados estructurar conductas presentes y futuras. Era y es sabido que las investigaciones cubanas sobre fluctuación laboral distinguen

atribuciones causales en las relaciones con la dirección<sup>3</sup>, además de las condiciones de trabajo y, en el CAI Camilo Cienfuegos, el Director había hecho tres zafras, el Administrador de la Industria dos y el Subadministrador solo una.

Era el momento de seleccionar con rapidez una estrategia: La estimulación no presentaba dificultades particulares la diferenciara de otros centrales que sí molerían; la participación –también disfuncional, sin dudas-tampoco permitía clarificar hechos y procesos que, al cambiarse, modificaran rápidamente la situación. Todo influía, pero el núcleo problemático parecía concentrarse en el subsistema de competencias.

Impresionaba evidentemente que la acumulación de problemas de muchos órdenes se traducía en falta de profesionalidad o en su severo deterioro. Había comenzado un proceso desestructurador de las relaciones de trabajo; por tanto, debía ser atendido con urgencia el subsistema de competencias, pues este podía ser el pivote para la realización de cambios futuros en el terreno de la estimulación y la participación.

Hay que tener en cuenta que aquí entendemos competencias laborales como capacidad real, demostrada en el proceso de trabajo de un desempeño profesional determinado, no como la calificación certificada. Además, concentramos la búsqueda en los hombres claves de las áreas claves del Dpto. clave. Una suerte de "selección de selecciones." Faltando diez días para el inicio de zafra se imponía llevar a cabo acciones allí donde los esfuerzos tuvieran un impacto más claro en la producción, en la eficiencia y los costos; también donde se facilitara y legitimara una atmósfera de cambios: ese lugar era, a todas luces, el Dpto. de Fabricación.

Para la "selección de selecciones" aplicamos tres instrumentos a los jefes de Área en el Dpto. de Fabricación: uno donde ordenaban los puestos de cada área según importancia; otro en que se validaban indicadores para medir desempeños en cada puesto y un tercero que clasificaba a los trabajadores

---

<sup>3</sup>No es posible hacer acompañar de una cita adecuada a esta afirmación. Un trabajo del GEST sobre la experiencia precedente acumulada, que recogía la labor de más de una década del Instituto de Investigaciones del Trabajo lo demostraba. Hoy ese resultado –que nunca tuvo copias digitales- parece ilocalizable.

según su competencia y a partir de aquellos indicadores. Los instrumentos fueron aplicados en diferentes momentos, justo después que procesáramos matemáticamente las respuestas<sup>4</sup> y el resultado procuró identificar los hombres clave de los puestos clave. Lo hicimos en todas las áreas de Fabricación y a todos los seleccionamos como nuestra muestra cualitativa<sup>5</sup>. Es bueno añadir que hicimos llegar a los clientes un documento que identificaba problemas de naturaleza inmediata y perentoria en las condiciones de trabajo sin cuya solución no podía esperarse ningún resultado<sup>6</sup>.

Lo primero que hicimos fue procesar los datos de la evaluación del desempeño, cuya referencia pormenorizada es imposible reproducir en este documento. La opción alternativa que identifica este autor es dar cuenta de los registros y valores de medición más elocuentes y significativos:

- Según la evaluación realizada por los jefes de área sobre la calidad del desempeño profesional de los trabajadores que ocupaban los puestos claves (los tres más importantes), el Dpto. de Fabricación obtuvo una calificación promedio de 78,2 puntos de 100 posibles. Pero esta puntuación, aparentemente alta, reflejaba una gran dispersión en las calificaciones de las áreas, las cuales oscilaron entre 58,1 y 92,1.
- También resultó preocupante la abundancia de puestos claves con bajas puntuaciones para quienes los ocupaban (de 10 puestos identificados como claves, 6 de las personas que los regían recibieron calificaciones por debajo del promedio). En fin, contaban con desempeños considerablemente altos, pero distribuidos forma desigual, en desdoro de varios puestos clave.
- Los altos valores de algunos indicadores como la disposición para el trabajo, los conocimientos demostrados, la experiencia en el puesto y la calificación adquirida permitían inferir que se contaba con trabajadores en posesión de saberes y disposiciones; pero que no se concretaba en

---

<sup>4</sup> A través del coeficiente de concordancia (W) y la prueba de significación de Chi cuadrada (x), lo cual nos permitiría determinar la asociación o concordancia entre las valoraciones de los jueces y la mejor estimación de la valoración realizada, es decir, los indicadores considerados más importantes.

<sup>5</sup> Los (as) jóvenes lectores (as) deben notar cuánto de cuantitativo hay en lo cualitativo.

<sup>6</sup> Todo estudio del trabajo en locaciones laborales concretas tiene que partir de una clara identificación de los objetos de trabajo, después de las condiciones mínimas esenciales para trabajar para, posteriormente, analizar las relaciones de trabajo. Puede decirse que este es el marco de determinación general en los estudios del trabajo y el orden en que deben considerarse.

resultados productivos del central. Ello inclinó la búsqueda hacia factores de dos tipos: las deficiencias en el desempeño profesional de algunos trabajadores en puestos de máxima importancia y factores externos al trabajador, como pudieran ser las condiciones de trabajo.

- Dos indicadores de desempeño habían recibido las menores calificaciones de los jueces: la escolaridad y la antigüedad en el centro. Si bien la primera calificación se justificaba por la historia, pues siempre se produjo azúcar en Cuba con trabajadores de poca escolaridad; el segundo fue subestimado por lo habitual que se hizo la fluctuación. En la práctica, los mejores entre mejores no eran los de menor escolaridad, pero sí los de mayor antigüedad (también los de mayor experiencia profesional y de mejor capacidad para transmitir conocimientos). A todas luces, la señal de alarma se produjo cuando el índice de fluctuación se hizo incompatible con la conservación y transmisión de los saberes y modos de hacer acumulados por la fuerza de trabajo.

Con este análisis en las manos aplicamos varias entrevistas grupales –en cuyo dominio técnico nuestro equipo siempre hizo un gran esfuerzo- estructuradas a partir de las categorías del sistema teórico de referencia (SRST) que respondía a los tres mecanismos fundamentales: Competencias, Estimulación y Participación.

La exploración del mecanismo de Competencias dio elementos para identificar el estado de la Autoconciencia Profesional. Se indagó acerca de la calificación específica para el puesto desempeñado y otros conocimientos útiles; la autoevaluación como profesionales; la relación que podían establecer entre su calificación, el nivel de desarrollo de ella en el cual se sitúan y los problemas fundamentales que identifican en el CAI; las limitaciones o condiciones favorables para su despliegue profesional y el logro de sus aspiraciones profesionales, así como la atribución del protagonismo en los cambios necesarios para mejorar el despliegue de sus potencialidades profesionales.

La exploración del mecanismo de Estimulación proporcionó elementos de juicio sobre lo que llamamos Bienestar Laboral Particular a partir de la determinación de las situaciones en que se producía malestar o bienestar en el trabajo, con

cuáles elementos se relacionaban estos estados; así como la relación entre bienestar y estimulación para conocer qué resulta realmente motivante, y la dirección que toma este estado afectivo. En su conjunto, todo ello serviría para evaluar el actual subsistema de estimulación, sus limitaciones, deficiencias y disfunciones, a la vez que para conocer las direcciones fundamentales recomendables de los cambios probables.

El último espacio correspondía al tercer subsistema del SRST, con cuya exploración reunimos los elementos para evaluar la Implicación Psicológica en el plano laboral. Se indagó acerca de las creencias imperantes entre los entrevistados en cuanto a la participación, las áreas que comprende y las acciones y sujetos implicados en ella. A partir de este primer conocimiento se buscaba establecer la percepción proveniente de los espacios reales. Allí se podría localizar algún tipo de acción participativa que resultaría útil para contrastar creencias y aspiraciones con posibilidades reales apreciadas.

El análisis de estos tres cuerpos analíticos, vistos de conjunto, nos permitiría configurar los sustratos que podrían tender a la integración o disociación respecto del proceso de trabajo y que denominamos disposicionalidad laboral. He aquí los resultados:

En cuanto a la Autoconciencia Profesional distinguimos dos ideas esenciales:

1º.- Una alta autovaloración profesional de los entrevistados (lo que validaba los criterios muestrales); sin embargo, el despliegue de estas altísimas competencias autopercebidas quedaron subordinadas a las pésimas condiciones en que llevaban a cabo su trabajo desde hacía varios años atrás. Dichas condiciones no daban espacio para su expresión concreta en el proceso de trabajo; o sea, aun sabiendo hacer las cosas de la mejor manera, no se daban las condiciones indispensables y mínimas para hacerlas.

2º.- Esta situación condicionaba que la transmisión del saber hacer se imposibilitaba, ello tenía claras y negativas consecuencias que entorpecían cualitativamente los resultados del trabajo.

Respecto del Bienestar Laboral Particular, aunque lo entrevistados se refirieron a dos cuestiones coyunturales o generalizadamente decepcionantes de aquellos días<sup>7</sup>, el elemento que se registró como de mayor afectación fue lo desestimulante que les resultaba el propio proceso productivo. A ello contribuía la mala calidad de la caña, las deficiencias del área energética y las malas condiciones de trabajo para operar los equipos, los cuales se encontraban, además, faltos de mantenimiento. Lo más interesante fue constatar un tipo especial de motivación en estos trabajadores que, al satisfacerse en el propio proceso de trabajo, recibe el nombre de *procesal*. En este tipo de motivación los intereses se retroalimentan fundamentalmente con cada una de las operaciones implícitas en el propio proceso y con sus resultados concretos, los que, de corresponderse con las expectativas, incentivan nuevamente estos intereses.

Este tipo de trabajador se realiza en su trabajo y establece un vínculo con él que resiste los embates que lo interfieran. Pero todo tiene sus límites y, en la situación estudiada, este proceso natural venía desarticulándose a partir del agudo deterioro de las condiciones de trabajo que generaban una relación inversa entre esfuerzo y resultados. Cada vez resultaba más difícil llevar a cabo las operaciones necesarias para llegar a los resultados, y estos a su vez, se correspondían cada vez menos con los propios esfuerzos. Para estas personas no puede haber situación más desestimulante, ni tan agresiva respecto de la estabilidad psicológica en el trabajo.

El deterioro de las condiciones de trabajo estaba indiferenciando a los trabajadores y los afectaba a todos. Sin embargo, los que más sentían esta afectación eran los más motivados por su trabajo, quienes se debatían en el conflicto de mantener o no el vínculo real con un quehacer del que salían tensionados, insatisfechos y desencantados.

Para el grupo de trabajadores clave es para quienes aparecía de manera más aguda la contradicción entre las formas vigentes de estimulación y la naturaleza de su motivación laboral. La gran víctima de este estado de cosas es el prestigio de las profesiones: ¿Para qué llegar a ser un trabajador muy

---

<sup>7</sup> Fueron los casos de cierto reajuste salarial determinado por una escala mal aplicada antes y una gran cantidad de bonos de estímulo acumulados sin respaldo mercantil.

respetable en el proceso de producción si esto sólo podía traer mayores frustraciones profesionales y afectivas?

Todo lo dicho entroncaba con los problemas de participación reflejados en la Implicación Laboral Particular. En estos trabajadores se registró una clara percepción de pérdida sistemática de estima por parte de la institución laboral que se veía reforzada por no encontrar compensación en los mecanismos establecidos para participar en la toma de decisiones, toda vez que la emulación parecía haber desaparecido; la información sobre los problemas de trabajo, los resultados productivos de las jornadas o cualquier otra relevante acerca del curso del trabajo parecía concentrarse en el personal dirigente; las asambleas se realizaban excesivamente distanciadas en el tiempo, además de ser inefectivas para dar solución a los problemas.

En este orden de cosas la implicación personal en la solución de problemas chocaba con la sucesión de intentos fallidos de participar utilizando los espacios y las vías establecidas. Por estas razones los criterios sobre la gerencia eran predominantemente negativos, sobre todo en cuanto a la atención a los trabajadores -intercambios, comunicación- y a la incapacidad y falta de exigencia para encontrar soluciones a los problemas puntuales ya mencionados (comedor, cafetería, ropas, disciplina tecnológica, etc.). También se refirió un cierto nivel de parcelación o departamentalismo contrario a la relación natural entre las diferentes áreas de trabajo y, sobre todo, al desarrollo de un nivel de las relaciones humanas indispensable para la cooperación, rasgo inherente a cualquier proceso productivo.

De las entrevistas también emergió una fuerte voluntad de cambio conservada, al parecer, como resultado natural de la sensación de deterioro y falta de reconocimiento en cuanto al propio desempeño. De la posición asumida se deducía una necesidad altamente insatisfecha de ser consultados pues ello pudiera restituir la valoración y el prestigio de las profesiones azucareras a través del reconocimiento externo. Para arribar a una conclusión sobre lo visto se realizó un balance entre los elementos integradores y disociadores de la disposicionalidad:

- en el caso de los primeros, se apreció una alta disposición para el trabajo, alta calificación, fuertes motivos procesales, alta autovaloración profesional y, sobre todo, una elevada expectativa de cambio que hace a estos sujetos particularmente idóneos para experiencias transformativas. Todo esto parece configurarse como cualidades intrínsecas de los trabajadores, al margen del proceso de trabajo que los incluye.

- en los segundos se distinguía la baja calidad de la materia prima, así como las pésimas condiciones para el trabajo industrial en general; también un serio deterioro en las relaciones interpersonales (desde el trato directo entre dirigentes y subordinados hasta la ausencia de adecuados canales de comunicación); no funcionalidad del subsistema de estimulación vigente; pobre participación en la toma de decisiones y fuerte inestabilidad de la fuerza de trabajo, en particular de los dirigentes, lo que redundaba en interrupciones sensibles en la cadena de transmisión de los conocimientos.

Al cotejar elementos integradores y disociadores se hizo visible que los trabajadores sabían y querían integrarse a un proceso de trabajo eficaz y eficiente, pero no podían hacerlo por la presión ejercida por los antes mencionados elementos disociadores.

Tras evaluar estos hallazgos las recomendaciones se orientaron (después de chequear las medidas inmediatas y perentorias, ya entregadas, sobre las condiciones de trabajo indispensables) a la reconfiguración de las relaciones de trabajo a partir de la reestructuración de las relaciones humanas, pues esto es algo que no demanda recursos materiales ni financieros. Por tanto, concentramos nuestra propuesta en la elevación de la motivación hacia el proceso de trabajo; en la formación de un sentimiento de implicación personal en el propio proceso y en la promoción de relaciones de cooperación como elemento predominante. Por eso fue recomendada

- la creación de un fondo y una política de estimulación asociada a la emulación socialista. Este fondo tendría dos fuentes fundamentales: lo que ya tenían (cabañas en la playa, autoconsumo, alguna vestimenta y calzado excedente) y el uso descentralizado del fondo de salario. Lo

más importante fue, sin embargo, el énfasis en organizar la emulación como se expondrá posteriormente.

- la modificación de las relaciones de los jefes de departamentos y áreas con sus subordinados a partir de un chequeo diario del trabajo antes del cambio de turno. En este se informaría lo producido en el turno anterior, las dificultades presentadas, las diferentes soluciones halladas, los nombres de los implicados en las soluciones, en fin, establecer y sistematizar un mecanismo de información y consulta entre jefes y subordinados.
- la reorganización de la emulación por áreas y departamentos bajo los siguientes principios: chequeos en plazos breves (semanales, decenales) del desempeño de cada puesto y área; medición del desempeño por parte del colectivo (notar que algunos desempeños destacados no resultan claramente comparables con la generalidad); definición de parámetros claros, de dominio público y concentrados en la misión de cada área y puesto, así como premiación material y espiritual a toda conducta positiva (debía coincidir en tiempo el premio con el desempeño que lo merecía). Del mismo modo debía procederse respecto de las conductas negativas y su sanción material y moral.
- Creación de un cuerpo de trabajadores de máxima estima entre los más capacitados, experimentados, disciplinados, cumplidores, y con mayor tradición en la trasmisión de conocimientos. Estos debían ser elegidos por el colectivo a propuesta de las áreas y departamentos y oído el parecer de Partido, la UJC y el Sindicato. Una vez seleccionados debían distinguirse a simple vista de alguna manera: recibir una estimulación salarial permanente y formar conjuntamente un cuerpo consultivo destinado a monitorear sistemáticamente la marcha del trabajo en los períodos que se decidiera oportunamente. Para esto era imprescindible el principio de voluntariedad y el compromiso personal con el perfeccionamiento sistemático del trabajo en el CAI.

*¿Qué resultados arrojó la puesta en práctica de estas recomendaciones?*

En primer lugar, veamos cómo se aplicaron las recomendaciones. En los informes entregados se enfatizaba en el necesario acompañamiento que el

grupo debía hacer de la puesta en práctica de las medidas. Pero la realidad fue de otro modo: a finales de diciembre el equipo salió del CAI y se nos volvió a llamar en abril, cuando la zafra virtualmente concluía. El cuerpo de Dirección del CAI aplicó las recomendaciones del modo que entendieron mejor y brindó un informe al respecto en el que se decía que todo había sido un éxito. “Se puso en práctica un sistema de estimulación que ha provocado el interés de los trabajadores... esto ha obligado a modificar las relaciones de los jefes de departamentos y áreas con sus subordinados a partir del análisis e información que se está realizando diariamente en los matutinos...”. “Se celebró un proceso de análisis y reflexión en todas las áreas con la participación de los trabajadores en el cual se discutieron las mayores incidencias y afectaciones...”. “Fue confeccionado y analizado por las áreas un reglamento de estimulación por resultados donde se incluye el pago en efectivo y en bonos [que] comenzó a aplicarse en la segunda decena de febrero... se han observado avances positivos en los indicadores de la eficiencia industrial.”... “El Buró Sindical estableció parámetros para dar cumplimiento a la Emulación Socialista. [De dichos parámetros] tienen conocimiento todos los trabajadores... Existe un compromiso... a nivel del Buró Sindical, que es el responsable de esa actividad” ... “Se ha logrado una emulación basada en el cumplimiento de los parámetros de eficiencia que necesita la industria” ... “Se han estimulado con gomas y cámaras de bicicletas, así como otros artículos...”, “se le está dando participación activa a los trabajadores en la discusión de los problemas claves que puedan afectar o mejorar el proceso productivo...” “Se realizó la selección entre los trabajadores y se creó el cuerpo de trabajadores de máxima estima, integrado por los de más experiencia y prestigio, [dicho cuerpo tuvo] contactos quincenales con el Consejo de Dirección para analizar y discutir tareas...”<sup>8</sup>

Para comprender las acciones que los directivos del central comenzaron a ejecutar hay que añadir algunas observaciones sobre las formas y estilos de dirección que le servían de base y que fueron obtenidas en varias reuniones de trabajo. Entre las características apreciadas eran evidentes:

---

<sup>8</sup>Estos fragmentos fueron tomados textualmente del "Informe referente al conjunto de recomendaciones y acciones planteadas por el equipo multidisciplinario de investigación (ciencias sociales)" presentado por la dirección del CAI con fecha 4 de abril de 1998.

- Formas de comunicación e interacción tradicionales: las medidas fueron distribuidas entre directivos como un plan de trabajo cotidiano;

- Formas y mecanismos de análisis restringidos: resultó evidente la no identificación de vínculos sistémicos entre ellos, así como las atribuciones causales ajenas a las voluntades y posibilidades de su gestión, dada la casi absoluta dependencia a niveles de decisión superiores que limitaban la autonomía de la entidad;

- Formas mecánicas de asumir las recomendaciones: fueron vistas como un tradicional control y ayuda que se chequea en ese momento y donde se reafirma el atomismo interpretativo en las medidas;

-Mecanismos totalmente formales de introducción de las medidas y de las formas de controlar su efecto: se impuso una concepción de la participación limitada a la comunicación de decisiones y utilizando casi exclusivamente los canales tradicionales de supuesta eficacia para la gestión de dirección.

Obviamente, el grupo de investigación tenía que haber estado allí y haber previsto acciones a realizar de conjunto con el Cuerpo de Dirección. Estas no tuvieron lugar por inexperiencia y por confiar en que dicho grupo seguiría en el CAI. Por esa razón, y con el deseo de poder seguir ayudando, el grupo se propuso dos tareas fundamentales que tenían el mismo nivel de importancia y eran de máxima prioridad:

- a) la constatación de los cambios en los indicadores económicos, de funcionamiento industrial y de fuerza de trabajo
- b) la exploración de las vivencias y percepciones de los trabajadores en relación con lo acaecido en el período de tiempo en el cual “se aplicaron” las recomendaciones ofrecidas.

Respecto del primer grupo de aspectos referidos se comprobó la ocurrencia de comportamientos como la fluctuación. Esta mostró mejoría en comparación con la zafra precedente. En la anterior, durante el periodo enero-abril, el saldo entre altas y bajas había sido de -13 personas. En la siguiente fue de 17 a favor de las altas en el mismo período. En cuanto al ausentismo, si bien su índice aumentó de 6.77 a 8.66, disminuyeron las ausencias por accidentes, por obligaciones estatales y sociales, así como las autorizadas, lo cual fue positivo; sin embargo, aumentaron significativamente las ausencias por enfermedad (de

2.68 a 4.19) y las injustificadas (de 0.28 a 1.38). En ello pudo haber influido el régimen de trabajo y los problemas de transporte que nunca desaparecieron.

En cuanto a los indicadores económicos resultó evidente que se detuvo el declive productivo y se experimentó una mejoría respecto de la zafra anterior que el grupo de investigación interpretó como discreta, pero que, según los indicadores, significó la mejor zafra de aquel CAI en 15 años. Así lo indicaron los directivos: aumentó el volumen de caña molida (de 16 497 800 de @ a 23 692 100 @); se produjo más azúcar crudo (de 19 811.8 TM a 19 917.4 TM); se produjo más azúcar refino (de 24 899.4 TM a 36 330.7 TM); bajó el índice de azúcar crudo por tonelada de refino (de 1.21 a 1.14); se redujo el consumo de combustible por tonelada métrica de refino producida (de 162 a 140); se redujo el costo de producción de azúcar crudo (de \$416.50 a \$406.61); se redujo el costo de producción de azúcar refino (de \$710.28 a \$516.49) y se redujo a más de la mitad el tiempo perdido por roturas (de 20.82 a 10.27).

Para los dirigentes administrativos, sindicales y políticos del CAI sobraban razones para afirmar que, al menos en cuanto a indicadores objetivos, los cambios introducidos en el funcionamiento de determinados mecanismos relacionados con el factor humano incidieron favorablemente en los resultados.

¿Pero, qué pensaba al respecto ese factor humano?

El grupo de investigación volvió a realizar entrevistas grupales. Esta vez fueron más sencillas. Dicho grupo contó con la ventaja de ser mucho más conocido y ostensiblemente aceptado como aliado por los trabajadores. Se indagó acerca de qué había cambiado y qué no, a qué atribuían los cambios o las continuidades y qué sabían de las medidas propuestas. Fueron visitados todos los departamentos, en tanto y cuanto había desaparecido la premura de antaño.

La información recogida fue muy amplia y virtualmente imposible de reproducir aquí, no obstante, se presentan algunos elementos básicos:

-la percepción de cambios positivos fue generalizada, aunque con diferentes descripciones y atribuciones causales por cada departamento. Ello se debió a

las diferentes formas y contenidos con que les llegó a unos y otros la aplicación de las recomendaciones y por el papel que se les asignó en el cambio.

-el papel del factor humano fue reconocido; pero se atribuyó a la conciencia de los trabajadores y a su tradición azucarera, no a las medidas implementadas.

-se reconoció en algunas áreas el papel del Plan de Estimulación y la existencia de una emulación funcional y más o menos paralela, al margen de la tradicional.

-se desconocían elementos esenciales como la formación del Grupo de Trabajadores de Alta Estima, al tiempo que se reiteraban quejas y críticas muy semejantes a las que recogimos en los acercamientos iniciales.

-se planteaba, final y algo contradictoriamente, que para que las cosas siguieran bien el grupo debía permanecer en el CAI, pues si se iba desaparecerían como práctica. En este sentido –es algo que siempre sucedió a los miembros- los veían como emisarios de una especie de poder superior y aprovechaban para pasar mensajes que creían importantes, todo lo cual impedía reconocer muchos cambios positivos, aunque la fuerza del instrumento aplicado sacó a la luz no pocos reconocimientos.

Para el grupo de investigación quedaba claro que la experiencia, a pesar de la incompletitud e insuficiente coherencia en la aplicación de las recomendaciones, arrojó resultados positivos en lo objetivo y en lo subjetivo; también es cierto que todo lo puesto en práctica se concibió de modo particular y temporario, no como una nueva forma de hacer las cosas a partir de ese momento. Asimismo, quedó claro que la disposición al cambio y la calidad humana y profesional de los trabajadores azucareros emergía como el recurso objetivo y subjetivo más fuerte en manos de la organización para llegar a ser lo que esta podía y debía ser.

Adicionalmente, como investigadores de la sociedad y el hombre, nos percatamos que habíamos abierto un camino teórico y metodológico, no solo prometedor, sino también indispensable para la interpretación y transformación del mundo cubano del trabajo: había que comenzar a preocuparse y ocuparse de la cultura del trabajo en Cuba.

*¿Qué ofrece esta experiencia observada desde la óptica de la cultura del trabajo?*

Ante todo, la indagación referida constituyó un antecedente claro y directo de las investigaciones sobre cultura del trabajo; de hecho, es prácticamente el trasfondo más general de lo que se denominó entonces linaje azucarero. A esto se puede agregar que la investigación de la cultura del trabajo requiere la misma apoyatura metodológica aquí mostrada. La única diferencia es que en esta última se enfatiza mucho más de lo que entonces fue posible hacer en la formación y transmisión de saberes, valores, así como de patrones actitudinales y conductuales de trabajo que se convierten en perfiles identitarios.

La investigación y la idea misma de estudiar la cultura del trabajo, siendo la más completa y compleja tarea que se pueda proponer la investigación social del trabajo, parte de la recuperación de las bases epistemológicas del estudio de esa esfera y de la investigación sociológica en su más amplia concepción, buena parte de lo cual ya ha sido examinado aquí. Un resumen sucinto de esta perspectiva la muestra como telón de fondo de la división social del trabajo; la investigación sociológica de ese cuerpo temático debe priorizar la naturaleza de los objetos de trabajo, o sea, sobre qué elementos y con qué sentido socialmente aceptado recae la acción humana transformativa que todo trabajo es. Ello conduce directamente a los medios de que se vale el hombre para llevar a cabo esa acción, a saber, los medios de trabajo y la tecnología que los ampara, siempre unidos a los saberes humanos que requiere su utilización y a las condiciones de trabajo (y vida en el trabajo) que mejor ayuden al desenvolvimiento del proceso. Pero el meollo de la investigación sociológica del trabajo se asienta en un tercer elemento clave, cuál es el proceso de cooperación social, por supuesto, que permite el vínculo con los objetos y la movilización de los medios. Aquí es donde entran las relaciones de trabajo.

Debe estar muy claro que no ver estos elementos en su interacción y dependencia mutuas descalifica toda intención investigativa, sociológicamente orientada, en tanto y cuanto toda investigación del trabajo es una investigación de procesos que se extiende a los vínculos con el trabajo a la escala que se trate –verbigracia el empleo- o a los vínculos del trabajo en su conjunto con

otros fenómenos, procesos o constructos sociales, como la dinámica de las clases, la vida política o la estructura social.

Investigar la cultura del trabajo, dígase una vez más, es identificar los determinantes, las expresiones y los impactos identitarios de todo ese universo de relaciones. Es caracterizar, explicar o prever las formas de hacer, pensar y transmitir la experiencia vital de trabajo (así como sus contenidos operacionales, ideáticos y comunicacionales). Al conocerlos es posible identificar épocas, profesiones, ramas y sectores de la economía, quehaceres concretos dentro de la actividad transformativa humana durante su evolución. Estos rasgos culturales, como ocurre con otros fenómenos de esa naturaleza, adquieren la apariencia de tener vida propia por sus emergencias no siempre controlables ni previsibles y porque sus expresiones individuales o grupales se revisten de cierta intimidad, que cada sujeto traduce de modo muy particular.

En nuestra experiencia, el método histórico ha demostrado ser de gran utilidad; pues si bien no existe una cultura, sino culturas de trabajo, sí existen referentes culturales históricamente contruidos que valen para cualquier cultura de trabajo particular.

En un texto primigenio (Martin, 2002) publicado en la Revista TEMAS, se identifican marcas que –entonces- distinguieron al trabajo en Cuba (las marcas de la exportación, la importación, la existencia en precariedad y el constructo inconcluso). Hoy, siguen vivas. También se alude en el citado artículo a los modelos de trabajador que han salido de esas marcas en diferentes momentos históricos; y que todavía hoy perduran: 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 al proyecto nacional cubano, con disciplina consciente, cualificación académica y práctica y con participación proactiva) y el trabajador del reajuste (instruido, orientado alternativamente a la subsistencia y a la resistencia, disciplinado según la capacidad de control de su espacio económico, calificado aunque no siempre capacitado y con una participación dependiente del nivel de recuperación o retracción de su colectivo e institución laborales).

La situación de Cuba en lo político, económico y social ha hecho predominar el modelo del trabajador del reajuste. Esa extraña mezcla en la que, coyunturalmente, aparece el trabajador del desarrollo y donde renace, ante cada dificultad para sobrevivir, el trabajador de la dependencia. Su expresión compleja es el trabajador que vimos en el CAI Camilo Cienfuegos justo cuando empezaba a configurarse en la segunda mitad de los '90.

Las contradicciones y dificultades de la industria –aunque también de la agricultura- eran expresión de las marcas mencionadas antes, sobre todo de la existencia en precariedad que proviene de una historia de cinco siglos padeciendo carencias esenciales para trabajar, comerciar y vivir, aunque también lo hace de nuestra condición cultural de ser exportadores y ganar el salario nacional en el mercado mundial y la consecuente condición de importadores para garantizar aquella exportación y la reproducción de la vida.

Las pésimas condiciones de trabajo existentes en el CAI estudiado fracturaron el buen hacer y su trasmisión, golpearon con fuerza las imágenes de trabajo y sus valores asociados, expulsaron simbólicamente y físicamente a los mejores trabajadores y corrompieron la medición del trabajo, su estimulación, así como el involucramiento de los obreros en la marcha de los acontecimientos en la industria. Todo ese conjunto de dificultades agredió ferozmente la cultura del trabajo azucarera de los trabajadores del CAI Camilo Cienfuegos hasta casi poner en peligro su existencia misma.

Curiosamente (valgan las ambivalencias del trabajador del reajuste) el involucramiento renació con el cambio y solo para el cambio del estado de cosas prevaleciente. Por eso la participación reactiva se volvió acusatoriamente hacia las prácticas de dirección, hacia la incorporación masiva de personal sin tradición y también contra las incongruencias de los sistemas de pago o de estimulación o de la llamada “atención al hombre”.

Los cambios introducidos fueron reconocidos y también sus buenos efectos, pero no pudieron ser explicados como resultado y salida de la experiencia que se venía llevando a cabo, propuesta por el equipo de investigación. Esto podría explicarse por el hecho de que no se divulgó adecuadamente, ni se aplicó consecuentemente, más bien se trató de presentar la aplicación de las medidas

como algo cumplido ante el control político externo, sin una real interiorización de sus fundamentos. La cultura participativa que se quiso hacer prevalecer –y que en exigua medida se logró introducir- chocó con la cultura del trabajo tradicional, con su dirección verticalista y subordinante.

La explicación por parte de los trabajadores de las nuevas conductas laborales venía de la mano de la retórica tradicional “...gracias a la conciencia de los trabajadores y a su disposición al sacrificio y a vencer las dificultades”, “así somos los trabajadores del Camilo”. Contradictoriamente, acogían cariñosamente y familiarmente al grupo, lo veían como aliado y lo creían garante de los cambios y de su continuidad.

El equipo intentó seguir en el CAI y hacer permanentes los cambios que, de manera coyuntural, se habían puesto en práctica; uno de sus miembros quedó trabajando de manera permanente con la Dirección y con el llamado Grupo de Alta Estima<sup>9</sup>. Razones que hoy nos parecen inconcebibles –como la falta de medios indispensables para las sesiones de trabajo en grupo- dejaban ver la poca prioridad concedida respecto de nuestro quehacer y el “olvido” de lo que juntos habíamos logrado, así como la incompreensión del rol de la participación de los trabajadores en la dirección. Las nuevas prácticas culturales que se intentaron introducir fueron derrotadas por la tradición<sup>10</sup>.

La cultura del trabajo azucarera del CAI estudiado a fines de los '90 era probablemente emblemática de ese sector, solo que, como se ha dicho, comenzaba a incorporar los rasgos que se iban generalizando en todos los sectores y ramas y que de identifican con el modelo del trabajador del reajuste. El saber hacer vinculado a una pauta tecnológica proveniente de finales del siglo XIX, concentrado en puestos clave y en personas concretas que lo atesoran, siempre manejadas convenientemente por un mando centralizado, impresiona como el rasgo más general de esa cultura y hasta hoy es lo que se describe como preservado, perdido o recuperado, según sea el caso.

---

<sup>9</sup>Se trató de nuestro compañero el Lic. Armando Capote González, a cuya colaboración virtualmente debemos la redacción de este artículo.

<sup>10</sup>Esto se puede extender a la Dirección del Ministerio del Azúcar de entonces. A un alto costo se realizó un evento divulgativo de esta experiencia en un hotel de Camagüey, sin dedicar una cifra muchísimo menor a garantizar el completamiento de la experiencia.

Pero, a juicio de este autor, la reinscripción de la cultura azucarera en el complejo mosaico de la cultura del trabajo de la Cuba actual no vendrá de ningún retorno al pasado. Ni la tecnología podrá ser la misma, so pena de ser incosteable, ni los y las trabajadores (as) cubanos (as) son los mismos, como el país no es ni volverá a ser el mismo que fue.

Cualquier reinscripción de la cultura del trabajo azucarera en el concierto de las culturas del trabajo cubanas y sus referentes, solo podrá ser posible a partir de nuevas incorporaciones culturales, las cuales tendrán que estar, necesariamente:

- vinculadas a nuevas tecnologías tanto agrícolas como industriales, con alta asimilación de los avances de la ciencia y la técnica, como ya en el mundo va siendo conocido y practicado.
- asistidas de una nueva forma de diálogo entre esas tecnologías de naturaleza material o física y las tecnologías –también nuevas- de naturaleza social, orientada a las relaciones humanas entre personas, grupos y actores organizacionales, pues solo la complementación mutua y la armonía entre ellas garantiza un adecuado resultado productivo y un mayor y mejor impacto en el desarrollo económico y social.
- inspiradas, promovidas y monitoreadas por una dirigencia que parta del principio de que son la inteligencia y el saber socialmente construidos los fundamentos esenciales de cualquier proceso civilizatorio basado en la solidaridad.

El azúcar, y la cultura que generó, tendrán, necesariamente, que volver a ser savia nutricia del sempiterno sueño de la nación cubana; pero lo será si y solo si se recoloca - con nuevas respuestas a las nuevas demandas de la vida- en el núcleo duro del cambio social en ejercicio permanente que sostiene y califica a la cubanidad.

#### Referencias bibliográficas.

Castillo, J. J. (1995). Las condiciones de trabajo. Universidad Complutense de Madrid.

Martín et al. (1998). La experiencia transformativa del CAI Camilo Cienfuegos. Fondos del Centro de Investigaciones Psicológicas y Sociológicas (CIPS), Ministerio de la Ciencia, Tecnología y Medio Ambiente (CITMA). Copia manuscrita.

Martin, J.L. (2002, julio-septiembre). La Cultura del Trabajo ante el Perfeccionamiento Empresarial. TEMAS, 47-55.

Martín, J.L. (2013). Cultura del Trabajo, Población y Turismo. Impactos del reajuste de los '90. La Habana, CEDEM, UH.

Ribot, A. (2014). La población en su espacio. Un acercamiento histórico al surgimiento y evolución de Santa Cruz del Norte. En *Población y desarrollo local en Santa Cruz del Norte, Mayabeque*. CEDEM, UH.